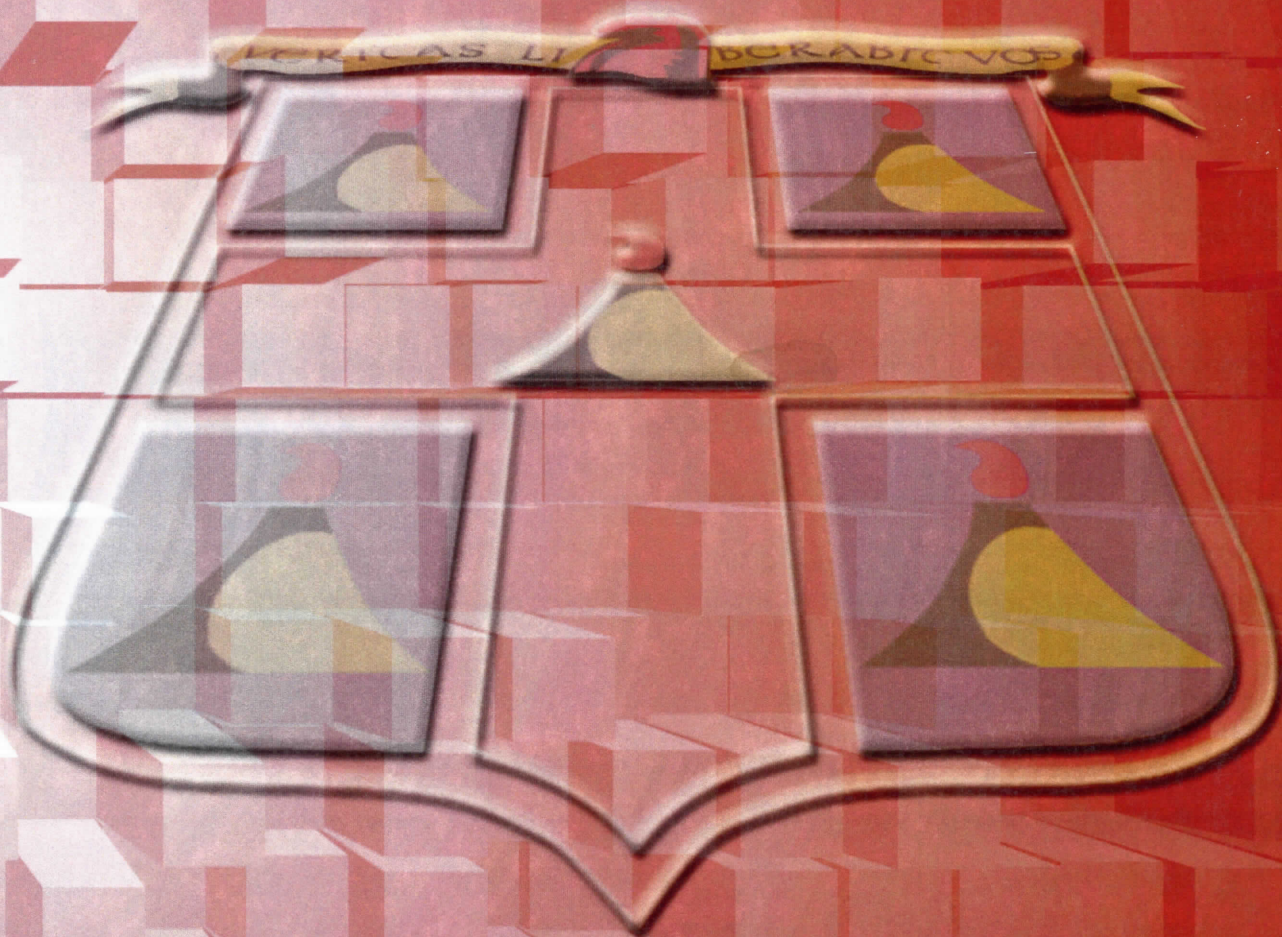


# Calidad total y gestión de recursos humanos: relaciones e implicaciones

María Sol Castro Freire



Cuaderno N° 6  
Colección Administración y Economía



*Cuadernos de Investigación de la UCA* es una publicación de la Dirección de Investigación de la Universidad Centroamericana (UCA). Los trabajos publicados en los *Cuadernos* expresan las opiniones de sus autores y no necesariamente la de la Dirección de Investigación de la UCA. Su contenido puede ser reproducido, citando la fuente y enviando copia de lo publicado a la siguiente dirección: *Cuadernos de Investigación de la UCA*. Dirección de Investigación. Apartado postal 69. Fax: (505) 267-0106. Teléfono: (505) 278-3923 al 3927. Managua, Nicaragua. Correo electrónico: [ucapubli@ns.uca.edu.ni](mailto:ucapubli@ns.uca.edu.ni)

**Director**

*Marcos Membreño Idiáquez*

**Asistentes de edición**

*Iván Marín Argüello*  
*David Orozco Gonzalez*

**Mercadeo y distribución**

*Ana Elda Gutiérrez Duarte*

**Impresión**

*Imprenta UCA*

**Diseño y diagramación**

*Alejandro E. Bermúdez Ortega*  
*Imprenta UCA*

La Universidad Centroamericana (UCA) de Managua es una universidad privada de servicio público e inspiración cristiana, administrada por los jesuitas. Fue fundada en 1960.

Además de la Dirección de Posgrado, la UCA posee cinco Facultades: Humanidades, Ciencias Jurídicas, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, y Ciencia y Tecnología del Ambiente.

También forman parte de la Universidad, el *Instituto de Investigación y Desarrollo "Nitlapán"*, el *Instituto de Historia de Nicaragua y Centroamérica (IHNCA)*, el *Centro de Análisis Socio Cultural (CASC)*, el *Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina (PREAL)*, el *Instituto de Encuestas y Sondeo de Opinión (IDESO)*, el *Centro de Investigación y Documentación de la Costa Atlántica (CIDCA)*, el *Instituto Juan XXIII*, el *Centro de Investigación del Camarón (CIC)*, el *Centro de Malacología*, la *Estación Solar VADSTENA-UCA* y el *Centro de Biología Molecular (CBM)*.



# INDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>I. La Gestión de la Calidad Total: orígenes, fundamentos y contenidos</b>	
1. Génesis y desarrollo de la Gestión de la Calidad Total (GCT).....	3
2. El significado de las palabras .....	6
2.1. ¿Qué es la calidad?.....	6
2.2. ¿Control de la calidad o aseguramiento de la calidad? .....	9
2.3. La calidad como modelo de gestión .....	11
3. La novedad del sistema de GCT .....	15
<b>II. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el marco empresarial contemporáneo</b>	
1. Consideraciones iniciales .....	18
2. De las denominaciones y definiciones .....	19
3. ¿Cambio cualitativo o evolución natural? .....	24
4. Un breve recorrido por la historia .....	28
5. Componentes de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) .....	32
<b>III. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en el marco de la Gestión de la Calidad Total</b>	
1. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en los maestros de la Gestión de la Calidad Total .....	33
1.1. W. Edwards Deming .....	34
1.2. Joseph Juran .....	36
1.3. Philip Crosby .....	37
1.4. Armand v. Feigenbaum .....	38
1.5. Kaoru Ishikawa .....	38
1.6. Similitudes y diferencias .....	39
2. El carácter de la relación entre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y la Gestión de la Calidad Total(GCT) .....	40
3. Algunas reflexiones sobre la naturaleza y las funciones del área de recursos humanos en el marco de la Gestión de la Calidad Total(GCT) .....	43
3.1. La concepción de la calidad en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) .....	43
3.2. El Departamento de Recursos Humanos (DRH) en el marco de la Gestión de la Calidad Total (GCT) .....	45
3.2.1. Posibilidades del enfoque de marketing interno para el Departamento de Recursos Humanos (DRH) .....	45
3.2.2. Principios-guía del Departamento de Recursos Humanos (DRH) como empresa .....	47
<b>Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>49</b>



*La calidad es un punto de encuentro  
(Carballo, 1999)*

## **Introducción**

La calidad se ha convertido en el eje central de la estrategia de un número creciente de organizaciones, que buscan articular sobre ella todas las actividades que realizan involucrando, al mismo tiempo, a todas las personas que las integran. Esto se ha producido como fruto de una doble necesidad: por un lado, las organizaciones deben mejorar su desempeño general para mantener sus posiciones en los mercados; por otro, la dirección busca nuevas formas de gestión que puedan basarse en la aceptación y el compromiso de las personas con la mejora de la calidad, antes que en la imposición o en la coacción.

Este marco ha generado una evolución profunda en la consideración de la calidad y sus implicaciones para las organizaciones. De este modo, lo que originalmente había nacido como una búsqueda de técnicas de control y aseguramiento de la calidad en los procesos de producción industrial, ha llegado a convertirse en un modelo de gestión al que algunos entusiastas se han referido como una revolución del pensamiento administrativo y como un cambio de paradigma (Ishikawa, 1985).

En este modelo, la calidad se concibe como el núcleo de todas las actividades que se realizan en la organización e involucra a todas las personas que la integran. Se trata de un enfoque integral que ha dado lugar a toda una filosofía del desarrollo organizacional que se conoce generalmente como Gestión de la Calidad Total (GCT), aun cuando en ocasiones pueda aparecer con otros nombres. La GCT se ha ido aplicando progresivamente a todos los procesos de gestión y sus principios se han extendido a todo tipo de organizaciones. Al mismo tiempo, puede considerarse como la etapa más reciente en la evolución del campo de conocimiento de la gestión empresarial, y en ella se encuentran vínculos estrechos con otras concepciones anteriores y contemporáneas.

El principio esencial del desarrollo de la GCT es que todos los procesos y productos de una organización deben mejorar continuamente, combinándose para ello las mejoras graduales con los saltos cualitativos. Esto obliga a que cada persona que integra la organización, tenga la capacidad de actuar en función de ese objetivo, y confiere a la Gestión de la Calidad Total un gran contenido de recursos humanos. De esta manera, las políticas y los procesos propios de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) adquieren un carácter estratégico.

No obstante, y a pesar de la evidente vinculación que debe existir entre la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos, el tema ha sido poco tratado en la literatura sobre la calidad (Deming, 1989; Juran, 1990; Crosby, 1980, 1993). Aunque en los últimos años han



aparecido numerosas obras sobre este asunto, suelen privilegiarse los aspectos de la GRH más directamente relacionados con los procesos de producción de bienes o de servicios de calidad, como pueden ser la construcción de la cultura adecuada o los programas de formación para la calidad, mientras se presta poca atención a los componentes de los procesos de provisión o de conservación de los recursos humanos o al carácter de la participación y las relaciones laborales dentro de las organizaciones.

Se plantea por ello la necesidad de analizar la naturaleza de la relación entre los principios de la GCT y los de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Con este objetivo, en este trabajo se consideran inicialmente los precedentes y los componentes del sistema de GCT así como las implicaciones que esto tiene para la GRH. A partir de aquí se identifican los elementos de confluencia y de divergencia entre ambos enfoques y se determina el carácter de su vinculación. De aquí se derivan, finalmente, algunas reflexiones sobre las funciones del área de RH en el marco de la GCT.

## I. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT): ORÍGENES, FUNDAMENTOS Y CONTENIDOS

### 1. Génesis y desarrollo de la Gestión de la Calidad Total (GCT)

El interés por la GCT se manifiesta en Occidente como consecuencia del éxito competitivo de los productos japoneses en los mercados internacionales. Sus antecedentes, no obstante, se encuentran en los trabajos pioneros de varios profesionales norteamericanos de la estadística de principios del siglo XX, entre los que destaca **Walter Shewhart**, que introdujo la aplicación del control estadístico de procesos en la industria para reducir errores y conseguir un producto final lo más próximo posible a las especificaciones. En su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931), ya presentó los fundamentos de muchos de los principios de calidad que se utilizan hoy en día.

El hilo conductor entre aquellos estudios iniciales y las modernas técnicas de gestión japonesas lo constituyeron dos de los grandes ideólogos de la GCT: **W. Edwards Deming** y

**Joseph Juran**, que fueron enviados por la administración norteamericana a Japón tras la Segunda Guerra Mundial para apoyar la reconstrucción del país. Ambos comenzaron enseñando los métodos estadísticos para el control de la calidad, y luego avanzaron en el desarrollo de planteamientos más integradores.

De esta manera, en el camino de búsqueda de mejoras en la calidad de sus productos, los empresarios japoneses fueron comprobando paulatinamente, desde los años cincuenta, que las técnicas que utilizaban la estadística para medir el grado de conformidad de los productos con las especificaciones que habían sido predeterminadas, también podían servir para detectar errores y, correctamente utilizadas, proporcionaban toda la información necesaria para mejorar los procesos productivos. Esto, a su vez, tuvo repercusiones que afectaron a todo



el ámbito de la empresa con la creación de una nueva filosofía de la gestión empresarial.

En los **años 60**, se había avanzado ya hacia una combinación de las ideas de Deming y Juran sobre la calidad con el uso del control estadístico de procesos y el trabajo en equipo. Progresivamente, se evolucionó más allá de los fundamentos del control de la calidad y se desarrolló el concepto de la prevención de errores de producción durante la producción, lo que se opone a la concepción tradicional de la detección de defectos al final del proceso. Desde aquí, a su vez, se llega al principio de mejora continua como objetivo último, de modo tal que en la mejora de la calidad nunca hay un punto final.

También en este periodo se empieza a prestar atención al trabajo de otros autores que han ido incorporándose al grupo de los considerados "padres" de la CT. Es el caso de **Feigenbaum**, que introduce el término de *control total de la calidad* en Estados Unidos con su obra *Total Quality Control*, editada por primera vez en 1951, y **Crosby**, con su consigna centrada en hacer las cosas bien a la primera, que ha desarrollado ampliamente desde entonces (1979, 1980, 1993).

Desde inicios de la **década de los 80**, el avance de la calidad como filosofía empresarial ha recibido también los aportes de un grupo de autores procedentes del campo de la consultoría empresarial, entre los que se encuentra **Tom Peters**, que parece estar a la cabeza de lo que en Estados Unidos se ha considerado como un movimiento por la excelencia empresarial. Su obra, tanto individual como en colaboración con otros autores, ha aportado nuevos elementos que han venido a enriquecer y matizar los

alcances de la calidad concebida como estrategia competitiva.

No obstante, y aunque en la actualidad los norteamericanos son los que muestran la mayor presencia en el "mercado del conocimiento" de la calidad, fueron los japoneses quienes dieron el impulso inicial. Al respecto, han sido decisivos los aportes de **Kaoru Ishikawa** (1983) para facilitar el uso de instrumentos de control de calidad a los empleados, y el trabajo de los círculos de calidad. Importantes repercusiones han tenido también los aportes de **Genichi Taguchi** (1986) para la reducción de la variabilidad en los procesos de producción, así como los de Shigeo Shingo (1986), que ha sido el creador del concepto de cero defectos.

Europa Occidental se ha incorporado a este movimiento más recientemente y, por el momento, es en Gran Bretaña donde parecen haberse desarrollado más estos análisis, destacando nombres como los de **John Oakland** (1993) y **Barrie Dale** (1990) entre otros. Su enfoque integra, esencialmente, los componentes desarrollados en las etapas previas por los americanos y los japoneses, y pone cierto énfasis en algunos aspectos propios del entorno empresarial europeo.

Finalmente, desde los países de mayor desarrollo económico se ha trasladado la influencia hacia otros menos avanzados. En algunos de éstos, el movimiento de la calidad ha tomado inicialmente la forma de la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad, en gran medida a causa de las exigencias crecientes del mercado y como una **forma** de competitividad.

Se ha producido así un proceso de acumulación, que no de exclusión, que se ha ido



construyendo con aportes sucesivos de cada autor y que se ha visto reflejado también en la evolución del **vocabulario**. Aunque se sigue utilizando la expresión *control total de la calidad*, (Imai,1989), desde la segunda mitad de los 80 se empieza a hablar de la *Gestión de la Calidad Total* (traducción del inglés *Total*

*Quality Management, TQM*) para significar el énfasis esencial que se pone sobre cada uno de los elementos que componen la empresa.

La síntesis de esta sucesión acumulativa de etapas puede verse en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Evolución en el tiempo dela CGT**

ESTADOS UNIDOS			JAPON		EUROPA	
1930	Shewhart	Control Estadístico de Procesos (CEP)				
1940-50	Deming Juran	Desarrollo técnicas CEP	Ishikawa Taguchi	Círculos Calidad Reducción variabilidad		
1960-70	Feigenbaum Crosby	Control total Prevención defectos	Shingo	Cero defectos		
1980-90	Peters	Cultura de la Excelencia			Oakland Dale	Integración de elementos

A lo largo de toda esta trayectoria, Japón ha actuado como catalizador por su capacidad para apropiarse de las enseñanzas de los estadísticos norteamericanos y adaptarlas a sus necesidades y su cultura. Esto facilitó una reelaboración propia que sentó las bases del enorme éxito y competitividad de su industria en los mercados internacionales. La consecuencia fue que Occidente tuvo que redescubrir la calidad, y hubo de hacerlo a través de un factor especialmente sensible: sus costos de producción estaban con frecuencia muy por encima de los de los japoneses y con ello sus productos perdían posiciones. Este elemento ha sido clave para aprender que los costos de producción no aumentan con la calidad sino al contrario; al disminuir los errores y el despilfarro, también lo hacen los costos. Pero, para disminuir los costos y al mismo tiempo mejorar la calidad, también es necesario y realizar cam-

bios profundos en la forma de gestiona las empresas.

De esta manera, lo que había empezado como un conjunto de técnicas orientadas a la detección de problemas de producción y mejoramiento de procesos industriales, se ha desarrollado y se ha depurado hasta convertirse en una filosofía cuyos principios son válidos para todo tipo de organizaciones. Así lo muestra su aplicación en un número creciente de empresas de servicios, entidades gubernamentales, educativas y organizaciones de todo tipo. Al mismo tiempo, esto ha dado lugar a cambios en las concepciones y en la manera de enfocar la calidad y ha hecho que la GCT haya recibido una creciente atención por parte de la investigación académica, que ve la necesidad de encajar sus aportes dentro de la teoría administrativa (Dean y Bowen, 1994: 392-418).



## 2. El significado de las palabras

### 2.1. ¿Qué es la calidad?

Pese a la profusión de la literatura sobre el tema, no hay una definición universal, reconocida y aceptada por todos de lo qué es la calidad. Al igual que en otros debates de la gestión empresarial, se encuentran diferentes apreciaciones, aunque para algunos, (Oakland, 1994), más que diferencias de idioma se trata de diferencias de dialecto.

Juran habla de calidad como *adecuación para el uso* (1974: 2); Crosby, de *cumplimiento de especificaciones y cero defectos* (1979); Feigenbaum, del *conjunto de características de marketing, diseño, manufactura y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio satisface las expectativas del cliente* (1983: 7); Deming, en sus últimos escritos<sup>1</sup>, define la calidad de un producto o servicio como algo que viene dado por su *capacidad para ayudar a alguien y disfrutar de un mercado bueno y sostenido* (en Lindsay y Petrick, 1997: 77).

El japonés Taguchi (en Flood, 1993: 32) enfatiza el carácter social de la calidad, al considerarla *la pérdida mínima provocada a la sociedad a partir del momento en que un producto está listo para su utilización por el cliente*. La calidad supone utilidad, tanto funcional como psicológica, confiabilidad y seguridad y, en su definición, deben ser tenidos en cuenta elementos como la sociedad en general, el medio ambiente y las generaciones futuras (Juse, 1996: 6).

Las normas internacionales de calidad utilizan los aspectos más tangibles para dar significado al término. Tanto para la francesa FN X 50-120, como para la española UNE 66001-92 y la británica BS 4778, se trata del *conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades implícitas y explícitas* (Laboucheix, 1992: 134; Goharriz, 1993: 12; Lomas, 1995: 86).

Las dimensiones que componen el concepto han sido abordadas en detalle por diversos autores (Garvin, 1988: 440-46; Shiva *et al*, 1993: 4-13; Reeves y Bednar 1994: 419-445; Omachonu y Ross, 1995: 67-75). Encontramos, así, que la calidad es:

- *Excelencia* (de la *areté* de la filosofía griega) y, en ese sentido, varía según aquello a que se aplique, pero en términos absolutos sería la idea más elevada de una cosa.

- *Valor* definido en términos de costos y precios dados por el mercado. Según Feigenbaum (en Reeves y Bednar, 1994: 421) *no existe un "mejor" en términos absolutos, sino mejor para las condiciones de un cliente determinado*.

- *Cumplimiento de las especificaciones* establecidas para la obtención de un producto o servicio.

- *Satisfacción y superación de las expectativas del cliente*. Este aspecto ha surgido como resul-



tado de la creciente importancia de la literatura del marketing de servicios, y ha dado lugar a definiciones en las que se asocia calidad y placer (Droin, 1993:17). En este sentido, los productos capaces de proporcionar esa sensación de placer se considerarían los de más alta calidad.

Todo esto es el resultado del carácter acumulativo que ha tenido la evolución del movimiento de la calidad, de manera tal que cada definición no supone la exclusión de las otras. En todas ellas veremos que es posible encontrar fortalezas y debilidades.

Si se quisiera presentar a la *excelencia* como el absoluto de la calidad, sólo sería una valoración individual de los atributos de un producto o servicio pues, sin parámetros objetivos que la midieran, no será posible determinar hasta qué punto la excelencia se ha alcanzado. En todo caso, si no se consigue atraer a clientes que paguen por el producto o servicio, no tiene sentido hablar de excelencia.

Si se acude a la definición basada en el *valor*, se hace más fácil conocer cómo los productos o servicios son percibidos en el mercado y cómo se toman las decisiones de compra. Se asume con ello que la decisión de compra que toma el consumidor se basa en la calidad a un precio aceptable; es decir, en una "excelencia asequible". Pero también es posible argumentar que el valor de un producto o servicio en el mercado no es necesariamente sinónimo de calidad, pues el producto de más alta calidad no siempre es el que implica el mejor valor, entendido éste como la mejor compra. Hay personas dispuestas a pagar un alto precio por cosas que otras consideran no deseables.

En su dimensión de cumplimiento de *especificaciones o requisitos*, la calidad de un produc-

to o servicio resulta más fácil de determinar, pues cualquier desviación con respecto a aquéllos significaría una menor calidad. Sin embargo, nos encontramos con productos de consumo que no se valoran en términos de adecuación a unas especificaciones. Los clientes no tienen por qué saber, o no les interesa, cuánto se adecuan los productos o servicios a unas especificaciones determinadas. Asimismo, muchos servicios, en especial aquellos que llevan un alto grado de contacto humano, como por ejemplo los vinculados a la salud o la educación, no encajarían bien en esta definición. Puede suceder incluso que, cuando se pretende establecer especificaciones determinadas y ajustarse fielmente a ellas, haya una disminución en la calidad del servicio de que se trate.

Otra de las debilidades que se le achacan a esta definición es el peligro de que se produzca una orientación hacia la eficacia interna. Es decir, que el apego a las especificaciones haga perder de vista la evolución de las condiciones de los clientes y, con ello, se vea en detrimento la eficiencia en el mercado. No se puede obviar que las preferencias pueden cambiar rápidamente y las especificaciones establecidas convertirse en irrelevantes, sobre todo cuando existen otras empresas en el mercado que pueden aumentar las expectativas de los clientes. En este sentido, el establecimiento de especificaciones adecuadas en cada momento depende estrechamente de la habilidad de la dirección para identificar las necesidades del cliente.

Si se entiende la calidad como el *grado de satisfacción* que un producto o servicio proporciona a los clientes, se tiene la ventaja de que éstos pueden decir cuánto les satisface, mientras que las especificaciones son generalmente



desconocidas. De esta manera, si una empresa es capaz de descubrir u orientar las expectativas de sus clientes y satisfacerlas, su ventaja competitiva será difícil de superar. Pero también, en la manifestación de la satisfacción, se pueden introducir factores subjetivos como la cortesía o la confianza, e incluso estrategias de marketing que influyen en la opinión de las personas y que son difíciles de cuantificar para valorar la calidad. De hecho, ésta es la definición más compleja y difícil de medir, pues a menudo los clientes no tienen definidas sus expectativas, especialmente cuando se trata de artículos de

compra poco frecuente o de los que se introducen por primera vez en el mercado. De igual manera, es importante realizar valoraciones a corto y largo plazo, pues lo que puede ser satisfactorio ahora, puede dejar de serlo al cabo de algún tiempo.

A modo de síntesis, puede verse en la tabla 1 la ambivalencia de cada una de todas estas posibles definiciones.

**Tabla 1**  
**Fortalezas y debilidades de las definiciones de calidad**

DEFINICIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Excelencia	- Puede constituir un modelo de referencia que estimule la mejora	- Ausencia de indicadores de medición objetivos
-Valor	- Fácil medición	- Valor puede no ser igual a calidad
-Cumplimiento de especificaciones	- Fácil medición	- Aplicación no universal
-Satisfacción cliente	- Fácil medición	- No significa satisfacción del cliente
		- Puede ser resultado de la acción de otras variables

Preferimos, en consecuencia, considerar la calidad como un concepto de naturaleza multidimensional que, como puede verse en la tabla 2, está formado por numerosos componentes, ninguno de los cuales puede tomarse como superior a los otros. Entre los proponentes de la calidad, parece haber una mayor inclinación por parte de aquellos que han iniciado su trabajo hace más tiempo a poner más énfasis en los aspectos técnicos (*hard*), como pueden ser las especificaciones y el control de los procesos. Los investigadores que iniciaron su trabajo más recientemente, dirigen más atención a consideraciones de carácter menos tangible (*soft*), y resaltan la importancia de elementos como la cultura organizacional o el liderazgo para el logro de la calidad.

En cualquier caso, hay coincidencia en que, cuando se adopta la filosofía de la calidad, se pone en práctica el principio de progresividad en las actuaciones o, lo que es lo mismo, la mejora continuada (*kaizen*) que incluye cambios incrementales que conducen a una mejora progresiva de la calidad de productos y servicios; y saltos cualitativos que llevan consigo cambios drásticos en la manera de hacer las cosas. La mejora continua tiene que ser un objetivo prioritario de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización y de cada unas personas que la integran.



Tabla 2  
La multidimensionalidad de la calidad

Dimensiones	Proponentes
Satisfacción de las necesidades del cliente	Juran
Ausencia de defectos	Shingo, Crosby
Eliminación del despilfarro y ahorro de gastos sociales (productividad)	Deming, Taguchi
Excelencia	Peters
Precio adecuado a las condiciones del cliente	Feigenbaum
Cumplimiento de especificaciones	Juran, Crosby, Deming,
Percepción por el cliente del valor del producto o servicio	Feigenbaum
Estrategia competitiva	Peters
Actitudes	Peters, Crosby
Mejora continua	Imai

## 2.2. ¿Control de la calidad o aseguramiento de la calidad?

El concepto de control de calidad se había asociado comúnmente sólo a las actividades productivas y se refería a las tareas que se realizan para asegurarse de que el producto obtenido se ajusta a las especificaciones del diseño. Existe un **enfoque tradicional del control de calidad** que se caracteriza por su orientación *a posteriori*, cuyo objetivo es detectar los posibles fallos en el producto terminado. En caso de encontrarse un producto defectuoso, deberá ser reparado cuando sea posible y, en último extremo desechado, lo que implica la pérdida de todos los insumos empleados en él (materiales, conocimientos, tiempo, etc.). Se trata, pues, de una concepción que se apoya en la inspección y la reparación y, como consecuencia, incurre en la elevación de lo que se conoce como costos de la no calidad.

En contraposición, se ha desarrollado una **concepción moderna de la calidad**, en la cual se sustituye el control de calidad al final del proceso por el *aseguramiento de la calidad*. Se

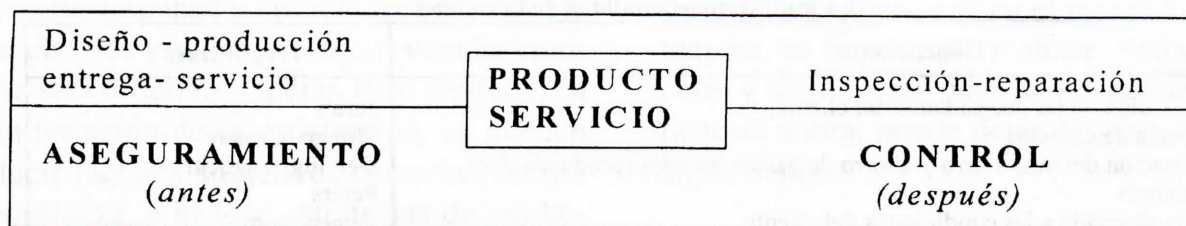
trata de que el control se ejerza en cada etapa (diseño, producción, entrega y servicio) y sólo los productos que se adecuen a las especificaciones lleguen al cliente; es decir, se basa en el control de todo el proceso de generación del producto o servicio (cuadro 2). Esta es la esencia de los sistemas estandarizados de aseguramiento de la calidad que se recogen en las diferentes normativas internacionales, de las que las de la serie ISO 9000, cuya última revisión ha tenido lugar en el año 2000, son las más conocidas.

El aseguramiento de la calidad requiere de tres elementos principales (Munro-Faure, 1992: 6; Bradley, 1994):

- Un sistema de calidad eficaz y documentado.
  - La auditoría periódica del funcionamiento del sistema.
  - La revisión periódica del sistema para asegurarse de que se ajusta a los cambios necesarios.
- Los sistemas de aseguramiento de la calidad



Cuadro 2. Aseguramiento y control de la calidad



son, con frecuencia, el punto de arranque para iniciar el camino hacia la GCT, entendida como búsqueda de la excelencia empresarial. Resultan, por tanto, un elemento importante dentro de la gestión de la calidad, puesto que suministran un marco inicial para la mejora de la actuación, al asegurar que los procesos de la organización operan bajo control y de manera eficiente. No obstante, su presencia no garantiza la evolución posterior hacia niveles más elevados de gestión de la calidad, pues además se requiere que las personas conviertan la calidad en parte esencial de su trabajo<sup>2</sup>.

El sentido de *aseguramiento*, entendido como control y estandarización de los procesos, es el que tiene habitualmente el término control en el trabajo de los principales proponentes de la calidad como modelo de gestión (Deming, 1989; Juran, 1990; Crosby, 1994). Aunque unos ponen más peso en unos instrumentos que en otros, se trata al fin y al cabo de eliminar los elementos indeseables de los procesos y, al mismo tiempo, de mejorarlos continuamente. Esto lleva consigo un cambio en la responsabilidad por la calidad, de manera que, mientras el control tradicional de la calidad suele estar en manos de técnicos, la gestión de la calidad se considera una responsabilidad esencial de la dirección. Sólo con el compromiso activo del más alto nivel de la organización es posible mejorar continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio. De esta

manera, la calidad podrá pasar de ser algo que se controla a ser algo que se produce (Deming, 1989).

Aunque el control tiene lugar en todos los niveles, desde la dirección superior hasta cada uno de los trabajadores, el objeto de control varía para cada uno de ellos. En el nivel de los trabajadores los objetos del control son los productos y características del proceso establecidos en las especificaciones y manuales de procedimientos; en el nivel gerencial, se ha de controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el mantenimiento del negocio y de la competitividad en el mercado y el funcionamiento del sistema de control para el resto de los niveles. Idealmente, la responsabilidad del control debe coexistir con la autoridad para cambiar el comportamiento de un proceso en el caso de que éste no sea conforme a los objetivos y normas; en esto consiste el autocontrol (Juran (1990: 139-144) y suele ser uno de los objetivos más difícil de lograr. Sólo las organizaciones que cuentan con una larga trayectoria en el ámbito de la calidad y han llegado a la Gestión de la Calidad Total muestran un funcionamiento real del *autocontrol*<sup>3</sup>. Significa esto que los trabajadores disponen de una amplia autoridad para tomar decisiones relacionadas con las tareas que desempeñan, sin tener que recurrir a la autorización de una entidad superior.



En definitiva, frente al *modelo reactivo* que suponen las formas tradicionales de gestión, la moderna gestión de la calidad, en su faceta de

aseguramiento, se correspondería con un *modelo proactivo*. Algunas de las características de ambos son las que muestra la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Dos concepciones de la calidad**

CONCEPCIÓN TRADICIONAL	CONCEPCIÓN MODERNA
<p>La productividad y la calidad son objetivos en Conflicto.</p> <p>La calidad es un elemento del producto.</p> <p>Se orienta al cliente externo.</p> <p>La responsabilidad por la calidad es de la unidad que la controla.</p> <p>La calidad la establece el fabricante.</p> <p>La calidad busca detectar los fallos.</p> <p>Establece niveles de calidad aceptables.</p> <p>La calidad es cara.</p> <p>La calidad requiere inspección.</p> <p>La calidad se controla.</p> <p>La calidad es un factor operacional.</p>	<p>La mejora en la productividad se obtiene a través de la mejora de la calidad.</p> <p>La calidad afecta a toda la empresa.</p> <p>Afecta al cliente externo e interno.</p> <p>La responsabilidad es de todos.</p> <p>La calidad la establece el cliente.</p> <p>La calidad busca prevenir los fallos.</p> <p>El único nivel aceptable es cero errores.</p> <p>La calidad es rentable.</p> <p>La calidad requiere satisfacción del cliente.</p> <p>La calidad se produce.</p> <p>La calidad es un factor estratégico.</p>

Fuente: Elaborado a partir de Sidro Cazador (1989: 45) y Brocka y Brocka (1994: 5-6)

### 2.3. La calidad como modelo de gestión

El concepto de GCT surge en el momento en que se adquiere conciencia de que la calidad no puede quedarse restringida a la valoración de los atributos de un producto o servicio, sino que tiene que extenderse a todos los sistemas de la empresa. En la base de este cambio se encuentran dos elementos fundamentales: la configuración de una estructura organizacional que haga posible el trabajo orientado a la calidad; y el desarrollo y dirección de los recursos humanos pues son las personas quienes hacen la calidad. Este carácter integrador es lo que ha llevado a que algunos (Brocka, 1994; Lomas, 1995) estimen que es más preciso hablar de

*gestión de la calidad* en lugar de GCT, ya que el término *total* resultaría redundante.

El trabajo de Deming y Juran primero, y el de los demás maestros después, ha contribuido a que la calidad deje de ser una función más dentro de las empresas, normalmente subordinada a la función productiva, y se haya convertido en un factor estratégico para la gestión de la organización. Aunque con las diferencias de matiz ya antes esbozadas, podemos encontrar entre los líderes del movimiento de la calidad coincidencia en cinco principios básicos (cuadro 3). Sobre ellos se sustentaría la obtención de



ventajas competitivas en el mercado a través del sistema de GCT. Son estos principios:

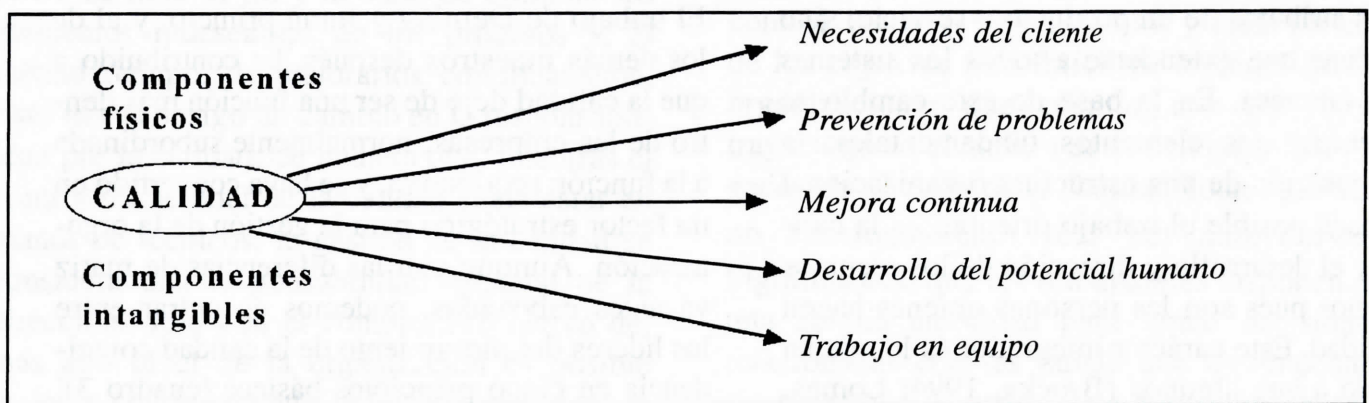
- La orientación a las necesidades del cliente.
- La orientación a la prevención en vez de a la corrección de problemas.
- La mejora continua de productos y servicios para satisfacer las necesidades del cliente, haciendo las cosas siempre bien desde el principio, mediante la eliminación de todo aquello que pueda generar errores.
- El desarrollo del potencial de los empleados mediante la formación, para que participen en la toma de decisiones y utilicen los métodos de mejora de la calidad.
- La utilización preferente del trabajo en equipo para la solución de problemas.

Los componentes que integran este sistema pueden, además, agruparse en dos tipos diferentes. El primero estaría integrado por aquellos de carácter más físico y tangible (*hard*),

como los instrumentos y técnicas que se utilizan para la solución de problemas. El segundo tipo integra los elementos menos tangibles o inmateriales (*soft*), como la cultura, el compromiso, la motivación o la formación. Ambos actúan en combinación y se complementan para el logro del objetivo central de la calidad, que es la satisfacción de las necesidades del cliente (Oakland, en Lock, 1994: 10-27; Kochan *et al*, 1995: 203).

El cliente es aquella persona o grupo a quien hay que satisfacer con el trabajo que se realiza, y constituye la base del mantenimiento de la empresa y de los empleos que genera. En la GCT, el cliente no es el de la concepción tradicional, es decir, alguien que está fuera de la empresa. Ahora también se tienen en cuenta a los **clientes internos**: todas las personas que integran la empresa. Esta concepción se fundamenta en el principio de que, en cualquier organización, cada operación es el resultado de un número de relaciones internas en donde todos son clientes y proveedores: cada persona ha de percibir a quien ejecuta la fase siguiente del trabajo como su próximo cliente, y a quien ha eje-

Cuadro 3. Componentes de la gestión de la calidad total





cutado la fase anterior, como su proveedor. Se construye así una cadena de proveedores y clientes, en la cual todos los empleados tienen clientes a los que servir y proveedores de los que depende su trabajo (Munro Faure, 1993: 16-25; Joiner, 1994: 63-100). La consecuencia de esta concepción es una estrecha relación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo, lo que da especial importancia a las estrategias y métodos vinculados a la gestión de los recursos humanos.

La estrategia que sigue la GCT para alcanzar sus objetivos de satisfacción del cliente se basa en **cuatro premisas**:

- **La calidad es más barata** para la empresa que el trabajo mal hecho; en consecuencia, las empresas que trabajen con calidad tendrán a la larga mejores resultados.

- **A los empleados les interesa la calidad** y la buscarán siempre que cuenten con los instrumentos y la formación necesaria, y que la dirección ponga atención a sus ideas.

- **Las organizaciones son sistemas** con partes altamente interdependientes y los problemas que se les presentan van siempre más allá de las tradicionales líneas funcionales.

- Dado que la dirección de la empresa crea los sistemas organizacionales que determinan los resultados, el proceso de mejora de **la calidad ha de empezar siempre con el compromiso de la dirección**.

Estos principios se han ido consolidando como fruto de la evolución desde los aspectos puramente técnicos de las mejoras de la calidad, como se muestra en la tabla 4. Sin embargo, sólo los principios no producen el resultado deseado, por lo que se hace necesario ir introduciendo nuevos elementos, como el compromiso de la dirección, la mejora de la comunicación interna y la satisfacción de los empleados. Se trata, por tanto, de un enfoque holístico en el cual no es posible contemplar la acción de cada parte por separado, sino que todas son elementos interdependientes dentro de un sistema.

**Tabla 4**  
**Evolución de la concepción de la calidad**

	<i>Control de la calidad</i>	<i>Aseguramiento de la calidad</i>	<i>Gestión de la Calidad Total</i>
<b>Orientación</b>	Funciones separadas	Transacción con clientes	Todo el proceso
<b>Agente impulsor</b>	Dirección	Cliente	Dirección, empleados, clientes
<b>Instrumentos</b>	Inspección final	Control estadístico de procesos, formación, círculos de calidad	Instrumentos estadísticos y comportamentales, sistemas de gestión integrados, participación de los empleados

Fuente: Basado en Mills Steeples (1992: 8).



Esta evolución ha sido ubicada por Cole (en Masahiko y Dore, 1994: 65-81) dentro de lo que denomina los dos grandes paradigmas de la calidad: el paradigma tradicional y el paradigma moderno. El **paradigma tradicional** de la calidad tiene su base en el sistema de gestión diseñado por Frederick Taylor y se identifica con la filosofía del control de calidad a posteriori, es decir, la detección de los errores. Con ello se crea una cultura orientada a la búsqueda de culpables. Los empleados responden a esto ocultando información y disminuyendo las oportunidades de aprender. La idea subyacente es el *isomorfismo coercitivo*: la dirección cree que las mejores prácticas y su estandarización se producen mediante la estructura de autoridad empresarial. De esto se deriva la especialización de la función de calidad, que conduce a que los otros departamentos y empleados de la empresa no se sientan responsables por la calidad. De esta manera, el aprendizaje organizacional se limita a un pequeño grupo de lo que llama *eunucos organizacionales*.

Por el contrario, el **paradigma moderno**, con sus orígenes en el modelo japonés de empresa, se fundamenta en la idea de que, para que ocurra el aprendizaje organizacional necesario para mejorar los procesos y productos, hay que desarrollar tres elementos:

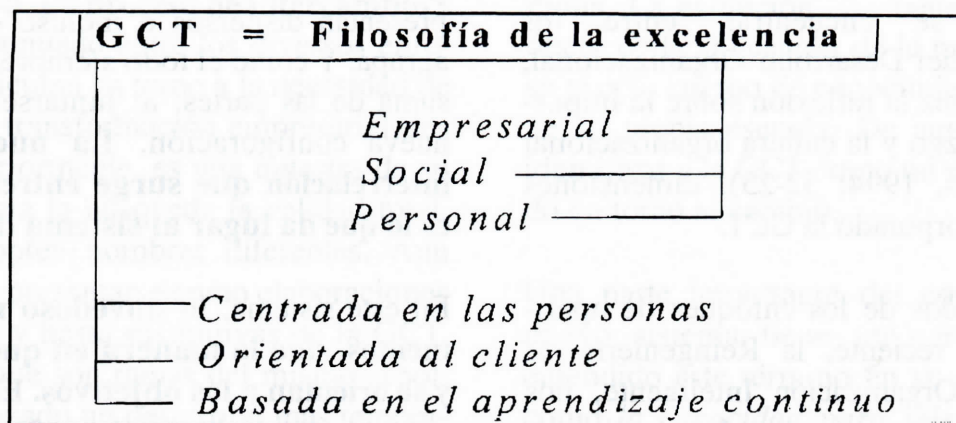
- *La voluntad* de mejorar, que es producto de una adecuada motivación.
- *La capacidad* para realizar las actividades necesarias, que requiere del conocimiento de los instrumentos y herramientas de mejora.
- *La oportunidad* de llevar a cabo todas las tareas, con una estructura que facilite las relaciones entre todas las funciones de la empresa.

La piedra angular de este sistema es el compromiso con la mejora de la calidad por parte de todos los empleados y de todas las áreas funcionales de la empresa. Se espera que los empleados, tanto individualmente como en grupos de trabajo, estén interesados y participen en la mejora constante de sus procesos de trabajo, de manera que puedan responder con mayor eficacia a las necesidades de sus clientes internos y externos.

En definitiva, la GCT se ha convertido en una filosofía de la gestión de empresas, que se articula como un sistema de mejora y desarrollo organizacional, amplio y multifacético, orientado al incremento de la satisfacción del cliente al más bajo costo. Se centra en las personas e involucra a todos los empleados, dándoles la oportunidad de asumir la responsabilidad de la mejora de la calidad en la organización. Incluye también la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Al mismo tiempo y por extensión, la evolución experimentada por la GCT ha hecho de ella una filosofía de la excelencia a todos los niveles, y no sólo en el ámbito de la gestión empresarial, como mostramos en el cuadro 4. Seguimos en este sentido la concepción de Aubert y Gaugelac (1993:19) de que la excelencia incluiría también a la persona como ente moral. Significa esto que la calidad no sólo es un sistema de gestión, sino también una forma de vida. Difícilmente se podrían asumir actitudes e intereses de mejora en la vida laboral, sin que se vea afectado al mismo tiempo el comportamiento general de las personas.



Cuadro 4. La GCT como filosofía de la excelencia



### 3. La novedad del sistema de Gestión de la Calidad Total (GTC)

La concepción más general de *sistema* es que se trata de un conjunto de elementos o actividades que interactúan dentro de una organización con el fin de obtener unos resultados determinados. Las apreciaciones sobre cuáles son los elementos que deben estar presentes en la organización y cómo deben combinarse para obtener los objetivos, han dado lugar a las sucesivas interpretaciones sobre la mejor manera de llevar a cabo la gestión empresarial. Todas ellas no son sino el reflejo de la complejidad de las organizaciones y de la evolución de las condiciones en que tiene lugar su actuación y, por eso mismo, no parece razonable que sean tratadas como excluyentes, sino que más bien han de resultar complementarias. Cada nueva interpretación o *modelo* no surge en el vacío sino que se construye a partir de los anteriores.

Aunque los orígenes de la GCT están fuera del mundo académico, son evidentes sus conexiones con las principales teorías de la gestión de las organizaciones (Palmer y

Saunders, 1992: 71-77). Los estrechos lazos que hay entre la Administración Científica de Taylor y la GCT se manifiestan en la importancia que se da a la comprensión de cómo funcionan los procesos, y al desarrollo de las mejores prácticas de trabajo. Con el movimiento de las Relaciones Humanas de la escuela de Elton Mayo, los nexos se manifiestan en el interés por la motivación de los empleados y su compromiso.

Entre los enfoques de desarrollo contemporáneo al de la GCT, se hallan vínculos con la Gestión por Objetivos, con la que comparte el empeño por la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo, asuntos de los que ya hablara Peter Drucker en los años cincuenta. La GCT se identifica con la teoría de los Sistemas Sociotécnicos en la concepción de sistema, en la organización del trabajo en equipos con un grado de autonomía creciente para tomar decisiones y en el enriquecimiento de tareas (Persico y McLean, 1994: 11-18; Manz y



Stewart, 1997: 59-70). Algunos de estos aspectos también se encuentran entre los planteamientos del Desarrollo Organizacional, que añade a su vez la reflexión sobre la importancia del liderazgo y la cultura organizacional (Iles y Johnston, 1994: 32-25), dimensiones éstas que ha incorporado la GCT.

Finalmente, en dos de los enfoques de aparición algo más reciente, la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente, nos volvemos a encontrar con planteamientos comunes. Los argumentos de la Reingeniería sobre la satisfacción total del cliente y la necesidad de procesos eficaces y eficientes no difieren de las interpretaciones más avanzadas de la GCT. Puede decirse con Castle (1996:9) que no se trata de una estrategia nueva y alternativa, sino más bien de uno de los subsistemas de la GCT. En cuanto a la Organización Inteligente, también se presentan dimensiones de la GCT: la mejora continua, las cadenas de clientes y proveedores, el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones de los empleados, el trabajo en equipo y el enfoque sistémico de la organización (Hill, 1997: 84).

Se ha producido, pues, un proceso continuado de intercambio y absorción entre todos los enfoques que se orientan hacia la mejora y la transformación empresarial, y es en este marco en donde la GCT ha mostrado una notable capacidad para constituirse como un nuevo modelo y reunir componentes inicialmente dispersos. Su capacidad de juntar tantos conceptos que habían aparecido separados y unificarlos en una teoría de la gestión, es lo que le confiere su originalidad y la convierte en un sistema nuevo. Esta es una de sus características más interesantes, y la hace distinta de los planteamientos excluyentes. La GCT toma lo

que considera válido de otros enfoques que se presentan dispersos e incluso opuestos, y los agrupa. Y como el todo siempre es superior a la suma de las partes, al juntarse adquieren una nueva configuración. **La nueva forma de interrelación que surge entre los elementos es lo que da lugar al sistema de la GCT.**

En este sistema, **lo novedoso no son los elementos, sino la manera en que se organizan y se orientan a los objetivos.** El nexo de unión en este proceso de reelaboración es el concepto de mejora continua que debe impregnar todas las actividades en todo momento. La mejora continua se convierte en una filosofía y en una forma de vida (Imai, 1989: 39; Evans y Lindsay, 1996: 337) que afecta a todos los aspectos del trabajo de la organización. La GCT busca la mejora en los costos, en los productos, en la entrega, en el servicio, en la formación y en la capacidad para tomar decisiones de los empleados, en la satisfacción de los clientes, en la imagen de la empresa en el mercado y ante la comunidad. Todo, en fin, debe ser siempre mejorable.

El factor clave para el despliegue continuado del potencial de mejora de la organización, bien sea ésta gradual o por medio de innovaciones cualitativas, es su capacidad para aprender. La mejora es producto del aprendizaje y, por su medio, se asegura el mantenimiento de la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En la medida en que esta situación permanezca, la empresa podrá asegurar una posición competitiva en el mercado o lo que es lo mismo, podrá conseguir sus objetivos (cuadro 5). Es, pues, un ejercicio sin fin pues dejar de mejorar equivale a dejar de existir o, cuando menos, a tener una existencia precaria.

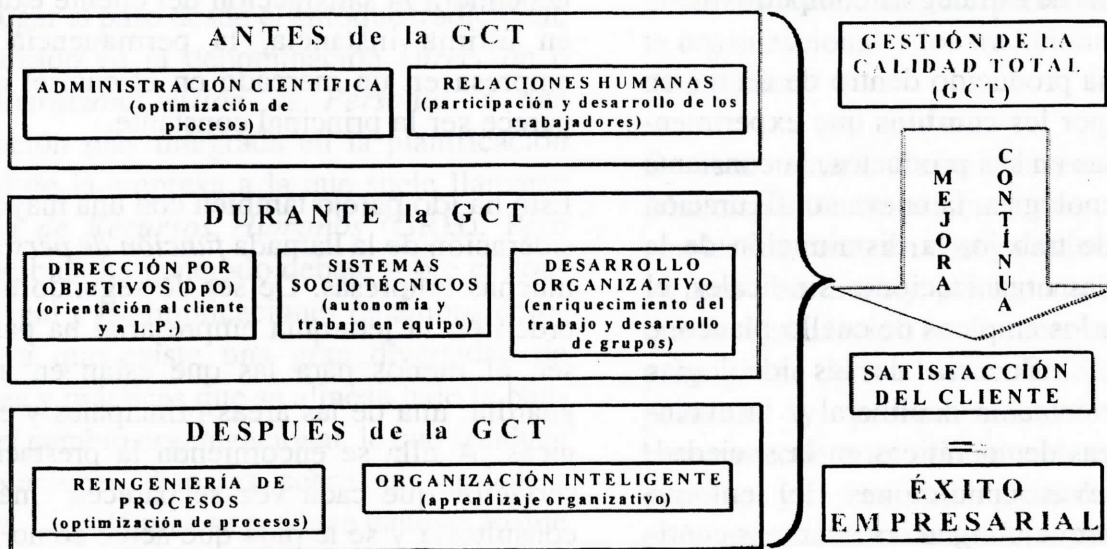


Pero no se trata de presentar a la GCT como un modelo acabado. El **proceso de intercambio y absorción** continuado entre los diversos enfoques que se articulan en torno a la necesidad de la mejora y la transformación empresarial des que hablé anteriormente, es una muestra de su orientación hacia la búsqueda la calidad total, aunque se adopten nombres diferentes. Aun cuando puedan presentarse como elaboraciones independientes y hasta sustitutivas de la GCT, la realidad es que son ramas del mismo árbol. Unas han alcanzado un desarrollo más temprano, como las que atañen a las herramientas técnicas y analíticas para la mejora de los procesos; otras, vinculadas a factores menos tangibles, presentan un desarrollo más dificultoso; pero todas pertenecen al mismo tronco. Puede hablarse, por tanto, de la GCT como disciplina que no ha alcanzado su madurez y que sigue evolucionando. Se nutre tanto de la teoría ya construida como de su propio desarrollo; el árbol no puede dejar de crecer y este crecimiento es producto de su propia naturaleza y

de los nutrientes que el ambiente le proporciona. La evolución constante, que es el producto de la aplicación de la mejora continua a su propio cuerpo de conocimiento, forma parte de su propia esencia. De aquí que se pueda identificar a la GCT como un sistema vertebrado en torno al cambio.

Una parte importante del contenido de este nuevo sistema tiene un carácter *ecléctico*, entendido este término en su sentido positivo como *la capacidad para seleccionar aquello que parece mejor de diversas fuentes, sistemas o estilos*. No se trata de falta de originalidad en los planteamientos, sino del reconocimiento, explícito o no, del mérito que desde un punto de vista práctico tienen otros análisis que en apariencia pudieran parecer enfrentados. Es este sentido práctico el que lleva a la GCT a traspasar los límites de las teorías existentes, y a convertirse en un **enfoque multidisciplinar y eminentemente prescriptivo**, ya que su objetivo es la mejora del desempeño de la organización.

Cuadro 5. Carácter integrador de la Gestión de la Calidad Total





## II. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (GRH) EN EL MARCO EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEO

### 1. Consideraciones iniciales

La literatura sobre la gestión empresarial ha concedido una importancia creciente a los aspectos relacionados con el trabajo de las personas en la empresa desde principios de la década de 1980. Para Starkey y McKinlay (en Towers, 1992: 323) la causa se encuentra en **tres factores**:

- El éxito de las empresas japonesas en Occidente.
- La publicación en Estados Unidos de *In Search of Excellence* (Peters y Waterman, 1982), en donde se analiza el estrecho vínculo que existe entre la gestión de las personas y los resultados en las empresas consideradas excelentes.
- La creciente conciencia de la importancia de las personas que trabajan en la empresa para la implementación de estrategias competitivas.

Todo esto se ha producido dentro de un marco caracterizado por los **cambios** que experimentan las empresas en sus productos, la constante innovación tecnológica, la nueva configuración del mercado de trabajo, la disminución de la influencia de las organizaciones sindicales, el crecimiento de los empleos de cuello blanco, e incluso por la influencia de las ideologías políticas de orientación neoliberal y la evolución de las ideas democráticas en la sociedad. Son estas nuevas condiciones del entorno empresarial las que obligan a replantear continuamente la manera en que se llevan a cabo las

tareas vinculadas al trabajo de las personas, y colocan a las empresas ante el reto de realizar cambios en sus estrategias y en la forma de trabajar.

Uno de los indicadores de esta evolución ha sido la adopción de nuevos términos. Con ellos se ha querido expresar el cambio desde un enfoque del trabajo casi exclusivamente administrativo y centrado en los procesos, hasta la consideración de los trabajadores como recursos de importancia estratégica o capital humano, que requiere de importantes inversiones. En este nuevo vocabulario son comunes expresiones como: *desarrollo de recursos humanos*, *valor añadido de los recursos humanos*, *gestión estratégica de recursos humanos*, *marketing de recursos humanos*. Donde se implantan sistemas de gestión orientados hacia la Calidad Total, los trabajadores se convierten en *clientes internos* cuyas necesidades y expectativas deben ser satisfechas, pues de ello dependerá la satisfacción del cliente externo y, en última instancia, la permanencia de la empresa en un mercado en el cual el cambio parece ser la principal constante.

Esto ha ido parejo también con una mayor consideración de la llamada *función de personal* en muchas empresas. De ser de segundo o tercer orden en la jerarquía empresarial ha pasado a ser, al menos para las que están en la vanguardia, una de las áreas principales y estratégicas. A ella se encomienda la prestación de servicios que cada vez se parecen más a la consultoría y se le pide que actúe como guía y apoyo de la dirección de línea. Ésta, por su



parte, ha de asumir algunas tareas que tradicionalmente han formado parte de la administración de personal. En tal sentido, la progresiva introducción de los principios de la calidad en otras áreas funcionales de la empresa ha incidido significativamente en el cambio en los requerimientos que se le hacen a la de personal. Pero también la función de personal ha asumido una posición de liderazgo en muchas organizaciones a la hora de poner en marcha la GCT y, en general, en todos los procesos orientados a la mejora de la calidad de servicio.

De todos los retos que se presentan a la moderna concepción de la gestión de las personas en la empresa, uno de los más importantes consiste en demostrar y mantener su capacidad de generar valor para la organización (Fitz-enz, 1992; Smilansky, 1997: 1-8). Es importante que los directivos de esta función susciten la idea de ganancia (Crosby; en Brown, 1991: 10-14), pues sólo en la medida en que logren hacerlo, podrán justificar y mantener una posición protagonista.

La combinación de todos estos elementos ha dado lugar al paso desde el enfoque tradicional, simbolizado en la denominación *Dirección o Administración/Gestión de Personal*, a una concepción más integrada en la planificación general de la empresa a la que suele llamarse *Gestión de Recursos Humanos* (GRH). Pero esto también ha generado debate sobre el contenido real y las implicaciones de ambos enfoques, ya que existe una gran diversidad de políticas y prácticas que se alinean bajo la bandera del cambio organizacional, lo que conduce a valoraciones dispares sobre su verdadera esencia. La polémica se produce tanto en lo que se refiere al uso y la validez de las denomina-

ciones como en el contenido de las definiciones y en su aplicabilidad.

## 2. De las denominaciones y definiciones

El término de uso más común para referirse al cambio de orientación en la manera de pensar y hacer sobre el trabajo de las personas en la empresa es el de Administración/Gestión de Recursos Humanos (A/GRH), en traducción del inglés *Human Resource Management*. La expresión empezó a ser utilizada en Estados Unidos en los años 80 en los trabajos de académicos de Harvard como Beer (1985), para sustituir a las de gestión de personal, administración de personal e incluso relaciones industriales. En las traducciones al español se ha utilizado también indistintamente *gerencia de recursos humanos* (Armstrong, 1991) y *dirección de recursos humanos* (Fit-enz, 1992). Con estas expresiones se pretende reflejar el cambio de enfoque, desde una carga administrativa y burocrática que se achaca a la Dirección de Personal, hacia una carga en la estrategia, en la cual se articule todo lo relacionado con el empleo, incluyendo elementos como las relaciones interpersonales, la conducta organizacional y los tradicionales de gestión de personal.

De esta manera, frente a la concepción de la administración de personal, que considera a los empleados como un costo a reducir, la GRH los ve como recursos y, por lo tanto, son un activo que la organización ha de saber utilizar. De este principio se deriva la necesidad de integrar las políticas y procedimientos de recursos humanos como un componente esencial de los objetivos y planes estratégicos de la empresa, y el reconocimiento de la importancia de aspectos como la cultura, los valores, el clima orga-



nizacional y la conducta gerencial para lograr los objetivos.

No obstante, ante esta formulación que parece muy general y acaso idealizada, también se encuentra en la literatura sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) una considerable diversidad de apreciaciones que muestran que no se trata de algo tan simple como pudiera parecer a primera vista, ni en el vocabulario ni en el contenido. Una buena muestra de la complejidad del debate sobre el alcance real de la GRH puede verse en las obras colectivas editadas por Storey (1995) *Human Resource Management. A Critical Text*, Blyton y Turnbull (1992) *Reassessing Human Resource Management*, y Towers (1992) *The Handbook of Human Resource Management*, entre otras.

En cuanto al **vocabulario**, la inconsistencia es notable. M. Noon (en Blyton y Turnbull, 1992: 16-32) critica la confusión existente en este campo cuando encuentra que hay organizaciones en las que se ha cambiado el nombre de *Personal* por el de *Recursos Humanos*, pero las prácticas siguen siendo las mismas. En otras, se mantiene el nombre de *Personal*, aunque siempre ha habido políticas de RH. Si nos vamos al plano académico, los textos cambian su nombre de Administración de Personal por el de Gestión de Recursos Humanos, pero la variación en el contenido es escasa. Y desde una perspectiva geográfica, los dos ámbitos donde los trabajos en este campo han tenido mayor desarrollo, Estados Unidos y Reino Unido, tampoco manifiestan apreciaciones homogéneas. Mientras que en algunas escuelas de negocios del Reino Unido parece usarse la expresión *Recursos Humanos* como un rótulo cómodo bajo el que se acogen las disciplinas de relaciones industriales, comportamiento orga-

nizacional y administración de personal, en los Estados Unidos los académicos suelen manifestar una actitud flexible en este sentido y usan Administración/Gestión de Recursos Humanos como intercambiable con Administración de Personal.

Con frecuencia, los nombres parecen significar lo que cada autor desea; García Echevarría y Lattmann (1992), por ejemplo, utilizan como intercambiables los términos *dirección de los recursos humanos* y *dirección de personal*. Ambos, a su vez, los contraponen a *administración de los recursos humanos*. Los dos primeros se asocian a la satisfacción de necesidades, la motivación y el enriquecimiento del trabajo, enfatizando las capacidades de que disponen las personas para resolver los problemas en la empresa, y utilizan el segundo para aspectos de carácter funcional, como la configuración de plantillas óptimas.

Pero la pertinencia del término *recursos humanos* es también puesta en cuestión por algunos autores. Charles Handy (en Clutterbuck y Crainer, 1995: 125) opina que:

*Las personas no son recursos humanos. Son individuos vivos, con todo su derecho a ser diferentes.*

Para Fernández Romero (en Ordoñez, 1995:103):

*Es curioso que, para huir de la expresión Jefe de Personal, considerada poco afortunada por los responsables de esta función, hayan elegido el término Director de Recursos Humanos. Pase lo de Director..., por lo que no paso es por lo de Recursos Humanos, porque ya estamos otra vez con "la tierra, el capital y el trabajo".*



*La persona no es un recurso... Una empresa es el proyecto de unos hombres (no sólo los propietarios, no sólo los fundadores).*

De Garon (1997: 49) es la afirmación de que:

*Los hombres y mujeres no son recursos, sino más bien fuentes de descubrimiento, de gestión y de generación de recursos.*

Hart (en Storey, 1995:23), analiza la expresión Gestión de Recursos Humanos en términos de valores. Para él, Recursos Humanos simboliza la eliminación de los valores humanísticos y de bienestar social que forman parte de la Dirección de Personal:

*Recursos Humanos es algo amoral y antisocial, poco profesional, reactivo, no económico y ecológicamente destructivo.*

La concepción de Personal, por el contrario, se correspondería con una preocupación por las personas que Hart considera que ha sido dejada de lado en todo el discurso contemporáneo sobre la competitividad del mercado. De algún modo, la sobrevaloración de la eficiencia empresarial que parece sugerir la GRH, podría poner en peligro los aspectos de carácter más humanístico que la Dirección de Personal había ido desarrollando progresivamente.

La situación es parecida cuando se trata de las definiciones, y la mayoría son tan generales que resultan igualmente válidas para un planteamiento de AP que para uno de GRH.

De Cenzo y Robbins (1994:30-32) hablan de la GRH como:

*Aquella parte de la organización que se ocupa de las personas... Se trata de un proceso que consta de cuatro funciones: captación de las personas para la organización, desarrollo, motivación y mantenimiento.*

Para Schein (en Homes y McElvee, 1995: 6) la GRH es:

*Una filosofía que reconoce el valor, la importancia, el papel y potencial de cada individuo dentro del lugar de trabajo.*

Mientras la primera resulta una enumeración neutra y con un enfoque administrativo, la segunda plantea una orientación humanista que coincide con las características que Hart atribuye a la Dirección de Personal. Pero en ninguna se enfoca la articulación sistemática dentro de determinadas estrategias empresariales. Y en ambas se plantea una concepción en la que cabrían todos los componentes relacionados con el empleo en la empresa.

Starkey y McKinlay (1992: 321) conciben la GRH como un medio para integrar los intereses de la empresa y de los empleados cuando la definen como:

*Un conjunto de políticas diseñadas para maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad del trabajo.*

Storey (1995:5) es más explícito en lo que se refiere a la orientación estratégica de la GRH y al papel de los recursos humanos como instrumento para lograrlo. Para él se trata de:

*Un enfoque diferente de la gestión del trabajo que busca conseguir ventajas competitivas*



*mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo capacitada y con un alto grado de compromiso, mediante el uso de una amplia gama de técnicas estructurales, culturales y de personal.*

Los elementos que componen el enfoque los sintetiza en el modelo que puede verse en la Tabla 5, donde combina creencias y asunciones, cualidades estratégicas, el papel que debe asumir la dirección y algunos mecanismos clave de la gestión.

**Tabla 5**  
**Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

**1. Creencias y asunciones**

- . Las personas son las que marcan la diferencia y crean ventaja competitiva.
- . El objetivo no ha de ser el cumplimiento de las normas sino el compromiso de los empleados.
- . En consecuencia, los empleados han de ser cuidadosamente seleccionados y desarrollados.

**2. Cualidades estratégicas**

- . Debido a lo señalado en el punto 1, las decisiones relacionadas con los RH son de importancia estratégica.
- . Es necesario el compromiso de la dirección.
- . Las políticas de RH deben integrarse en la estrategia empresarial.

**3. Papel de la dirección**

- . Debido a que las prácticas de RH son actividades esenciales en la empresa, son demasiado importantes para dejarlas sólo en manos de los especialistas de personal.
- . Los jefes de línea han de estar estrechamente involucrados como proveedores y orientadores de las políticas de RH.
- . Se presta mucha más atención a la gestión de los propios directores.

**4. Elementos clave**

- . La gestión de la cultura es más importante que la de los procedimientos y los sistemas.
- . Se necesita una acción integrada en la que se combinen: selección, comunicación, formación, remuneración y desarrollo.
- . Se reestructuran y rediseñan los puestos para devolver responsabilidad y autonomía.

Fuente: Storey (1995: 6).

De este modo, la GRH sería una amalgama de descripción, prescripción y deducción lógica: describe las creencias y asunciones de ciertos practicantes de vanguardia; prescribe ciertas prioridades; y deduce ciertas acciones en consecuencia. Bajo este enfoque, las funciones operativas de la Dirección de Personal resultan ser uno entre varios de los componentes de la

GRH. Pero tampoco faltan quienes los tratan como separados, aunque complementarios, como puede verse en textos que incluyen ambos términos.

**La aparente novedad de la GRH está en su integración en la estrategia empresarial,** de manera que el buen uso de las capacidades de



sus recursos humanos puede contribuir significativamente a la mejora de la eficiencia organizacional y, con ello, obtener ventajas en el mercado. De aquí se deriva la afirmación frecuente de que en el entorno empresarial actual, los recursos humanos son la fuente más importante de ventaja competitiva (Guest, 1990: 378). Han aparecido numerosos textos con este enfoque y se presentan bajo el título de *gestión estratégica de RH* (Besseyre, 1989; Mabey y Salaman, 1995; Miner y Crane, 1995). Por ello, Miller (en Towers, 1992: 149-150) opta por hacer una distinción entre gestión estratégica de RH y gestión no estratégica y atribuye a la segunda las características que suelen asociarse con la Administración de Personal, pues afirma que es: reactiva, a corto plazo, no cuenta con el interés de la dirección superior y se ocupa, sobre todo, de los empleados sindicados y de los ubicados en los niveles jerárquicos más bajos.

Por otro lado, y en el marco de la consideración estratégica de la GRH, suelen diferenciarse dos dimensiones de las que Storey ya había hablado en 1987, cuando se refiere a componentes *duros y blandos*. La versión dura (*hard*) se corresponde con los aspectos más cuantitativos y operativos de la gestión de las personas, cuya racionalidad es similar a la de cualquier otro factor, y su objetivo sería maximizar las ganancias derivadas del trabajo mediante la integración de la GRH en la estrategia de la empresa. Se incluyen aquí actividades como la contratación o la administración de salarios. Hendry y Pettigrew (1990) lo llaman *instrumentalismo utilitario*, ya que su énfasis principal está en la gestión de los recursos.

La dimensión *blanda (soft)*, llamada también de *desarrollo humanístico* por Hendry y

Pettigrew, tiene sus raíces en la escuela de las relaciones humanas de los años 30 y, sin olvidar la importancia de la integración de las políticas de RH con los objetivos de la empresa, concibe a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva basada en su capacidad de desarrollo y participación. La influencia de las teorías y técnicas de las ciencias de la conducta en esta dimensión, se refleja en su orientación hacia la generación del compromiso de las personas mediante la utilización de métodos que favorezcan el desarrollo de la comunicación, la motivación y el liderazgo. En este caso, más que en la gestión, el eje central está en el carácter humano de los recursos.

Legge (en Storey, 1995: 35-36) señala que la mayoría de los elementos normativos que integran la GRH contienen elementos duros y blandos. El mayor peso de unos u otros suele ir vinculado al tipo de estrategia que cada organización elija. Allí donde se opte por una estrategia de elevado crecimiento de valor añadido, en vez de por una de gestión de los activos de la empresa, convendrá poner más peso en el lado humanístico y tratar a los empleados como seres humanos con los recursos que la empresa necesita. Pero también es posible que para algunas organizaciones orientadas hacia la producción en grandes volúmenes y a bajo costo, que buscan incrementar la participación en el mercado por medio del liderazgo en precios, la estrategia de RH más probable sea el tratamiento de los empleados como un insumo variable y un costo a minimizar.

Los principales rasgos en los que se muestra el carácter diferencial y complementario de ambas dimensiones se resumen en la siguiente tabla.



**Tabla 6**  
**Las dos dimensiones de la GRH**

	ÉNFASIS	MEDIOS	FIN	ESTRATEGIA
<b>COMPONENTES DUROS</b> ( <i>hard</i> )	Aspectos cuantitativos	Integración de la GRH en la estrategia general de la empresa	Maximizar las ganancias derivadas del trabajo	Crecimiento de los volúmenes de producción a bajo costo
<b>COMPONENTES BLANDOS</b> ( <i>soft</i> )	Capacidad de desarrollo y participación	Comunicación Motivación Liderazgo	Obtener el compromiso personal con la empresa	Diferenciación en base al valor añadido

### 3. ¿Cambio cualitativo o evolución natural?

En el debate sobre el contenido real de la GRH y lo novedoso o no de sus planteamientos hay dos tendencias. Por un lado, están quienes defienden la naturaleza esencialmente diferente de la GRH frente a la GP, amparándose en su orientación estratégica; por el otro lado, los que no ven ruptura, sino continuidad evolutiva de la GP, que encuentra nuevas formas de responder a nuevas necesidades. Consideran éstos que los recursos, incluyendo los humanos, siempre han sido gestionados. Lo que ha sucedido es que, a medida que han ido cambiando las condiciones económicas, técnicas y sociales, también han tenido que cambiar las formas de gestión y las denominaciones. En opinión de Legge (en Storey, 1995: 34) el nuevo lenguaje no es sino:

*Una respuesta pragmática a las oportunidades y limitaciones del actual ambiente sociopolítico, más que expresiones reales de una filosofía sobre el empleo nueva y coherente.*

También ha sido objeto de discusión el nivel de elaboración teórica de la GRH como cuerpo de conocimiento diferenciado, pues mientras que unos hablan sin mayores cuestionamientos de la teoría de la GRH como de algo plenamente desarrollado, para otros todavía se trata de una noción incierta e imprecisa.

M. Noon (en Blyton y Turnbull, 1992: 16-33) hace un análisis de este asunto cuando plantea si la GRH debe ser tomada como un **mapa**, como un **modelo** o como una **teoría**. En su opinión no se trata sólo de un problema semántico, pues la ubicación en una u otra categoría lleva consigo una filosofía y unas implicaciones prácticas diferentes. Un modelo o teoría se caracteriza por sus poderes de análisis y predicción, mientras que un mapa es apenas una herramienta de diagnóstico destinada a determinadas prácticas de gestión. Noon encuentra que, como teoría científica, la GRH no cumple con todos los elementos requeridos, y su falta de aplicación real sugiere que o los practicantes tienen dudas al respecto o que sus debilidades en términos de probación hacen



que no se emprendan estudios empíricos. En consecuencia, cree más correcto que se mantenga la consideración de los creadores de la expresión (Beer *et al*, 1985) como un mapa o un marco para el análisis.

Previamente, Pieper (1990:180) había afirmado que la GRH es más una construcción teórica que una realidad aplicada, y que lo que generalmente practican las empresas es gestión de personal, en vez de gestión de recursos humanos. Starkey y McKinlay (en Towers, 1992: 335) concuerdan con esta apreciación y aseguran que, más que un cambio de orientación en la gestión del empleo, lo que sucede con frecuencia no va más allá de un cambio de nombre. Se recurre a llamar GRH a la gestión de personal con la idea de lograr una posición de mayor estatus y poder en la empresa, de manera que, en muchos casos, se ha puesto en marcha una agenda de políticas de gestión de personal a la búsqueda de un nuevo rol e incluso de justificación para su existencia.

Este escepticismo es compartido por Keenoy (1990b: 374-5) para quien, lejos de referirse a una nueva era en la administración del empleo, más humana y orientada a las personas, el propósito primario de la retórica de la GRH podría ser en el fondo el de dar una legitimación ideológica a la dirección para facilitar la intensificación del trabajo y aumentar la consideración de éste como un rubro más, tomados ambos como parte de la solución a la crisis de las empresas occidentales.

Más conciliador es el análisis de K. Legge (en Storey, 1995: 33-59), cuando examina las dos dimensiones de la GRH, llega a la conclusión de que su versión blanda y los aspectos normativos de la gestión de personal son muy si-

milares, con apenas algunos cambios de énfasis. Al compararlas encuentra que ambas:

- Enfatizan la integración de políticas y prácticas de RH en los objetivos organizacionales.
- Han de ser asumidas por la dirección de línea.
- Defienden la importancia del desarrollo de las capacidades de las personas para su mejor contribución al éxito de la empresa.
- Hablan de la ubicación de las personas adecuadas en los puestos adecuados, para integrar las prácticas de personal con los objetivos empresariales, entre los que incluyen el desarrollo individual.

No obstante, Legge también reconoce que esta retórica del cambio de nombres ha contribuido a desarrollar y enfatizar algunos contenidos que la gestión de personal había soslayado, y que ahora se destacan e identifican con la GRH. Encuentra muestras de ello en tres aspectos:

- **Primero:** la GRH muestra mayor orientación hacia los directivos y ciertos trabajadores clave respecto del grueso constituido por quienes no tienen puestos de dirección.
- **Segundo:** la concepción del papel de los jefes de línea, que más que responsables de las personas a su cargo, se conciben como coordinadores y gestores de los recursos -entre ellos los humanos- de la empresa para lograr unos objetivos determinados.
- **Tercero:** resalta el papel central que debe desempeñar la dirección de la empresa en la gestión de la cultura organizacional.



Para Armstrong (1991:5), la principal función de la GRH estaría en el tercero, pues la dirección controla los instrumentos que configuran la cultura corporativa adecuada y puede introducir programas que reflejen y respalden los valores de la empresa y aseguren su éxito.

Por todo ello se identifica a la GRH como una tarea más orientada a la estrategia que la gestión de personal, porque requiere de un mayor involucramiento de la dirección. Por eso, Fowler (1987) **valora** que la principal diferencia entre gestión de personal y GRH no es qué se dice, sino quién lo dice. De esta manera, la GRH sería el resultado del descubrimiento de la gestión de personal por una dirección con una concepción estratégica de la empresa.

No se trata, pues, de que un enfoque haya eliminado al otro, o que uno sea moderno y el otro anticuado, o que uno es correcto y el otro equivocado. Ambos están presentes en la organización y a veces en una misma persona (Torrington y Hall, 1998: 13). En general, los defensores de la GRH la consideran una filosofía que implica a toda la organización, más amplia, más orientada al largo plazo y menos centrada en problemas operativos que la gestión de personal. Pero esto no significa que sea el único enfoque y que sea válido en cualquier circunstancia. A esta conclusión llega Guest (1989: 49-50) cuando ubica el *modelo de recursos humanos* como uno más dentro del grupo de los cuatro modelos de excelencia que se identificaron en el Reino Unido para la gestión del empleo:

- El primer modelo se basa en elementos de carácter *paternalista y de bienestar*, y en él la tarea central de la función de personal es con-

seguir la satisfacción de los empleados, en la creencia de que, por este camino, los clientes también estarán satisfechos.

- El segundo modelo se orienta a la *producción*, mediante el énfasis en una práctica fuerte y consistente de relaciones industriales.

- El tercero es el modelo *profesional*, en el cual la función de personal es llevada a cabo por personas con un alto grado de especialización en áreas como la selección, la formación, la retribución y las relaciones industriales.

- Finalmente, el modelo de *recursos humanos* está constituido por un conjunto de políticas que buscan la integración de la GRH en la estrategia de la empresa; el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización; la flexibilidad de la estructura organizacional; y la calidad de las personas, los productos y los servicios.

Los tres primeros modelos de Guest recogen los elementos más relevantes de las prácticas tradicionales de la gestión de personal: los servicios a los empleados, la negociación colectiva, el desarrollo de técnicas de selección de empleados, el diseño de planes de formación, etc. El modelo de recursos humanos se correspondería con las situaciones en las que el compromiso de los empleados se considera esencial para la implementación de la estrategia corporativa, como en el caso de la calidad. De aquí que en la planificación, las políticas de recursos humanos hayan de estar integradas con los objetivos estratégicos de la organización. Como las personas son vitales para el logro de estos objetivos, es necesario invertir en conocimiento, competencias y actitudes adecuadas de la fuerza de trabajo. Se busca con



ello la creación de un contrato psicológico entre empleador y empleado (Mabey y Salaman, 1995: 5), que se basa más en el compromiso que en la obligación.

Esta concepción es interpretada por Torrington y Hall (1998: 12-13) en términos de mercado. Para ellos, la Gestión de Personal presenta un enfoque de oferta, mientras que la Gestión de Recursos Humanos se sitúa en el plano de la demanda. La GP va hacia los empleados reclutándolos y entrenándolos, negociando los salarios y contratos, explicando qué se espera de ellos, justificando las acciones de la dirección y modificando aquellas que pudieran producir una respuesta no deseada de parte de los empleados. En este sentido, no siempre se

siente identificada con los intereses de la dirección cuando éstos entran en conflicto con los de los empleados.

Por el contrario, la GRH no empieza desde los empleados, sino desde la necesidad de recursos humanos que se plantea desde la dirección. Hay un mayor énfasis en la planificación, el seguimiento y el control, y menos en la mediación entre dirección y empleados. Es un enfoque basado en la idea de que la gestión de las personas no es diferente de la de cualquier otro elemento.

Resumimos en la tabla 7 los principales puntos de diferenciación que presentarían ambos enfoques.

**Tabla 7**  
**Diferencias entre la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión de Personal**

<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Gestión de Personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados son recursos.</li> <li>- Énfasis en planificación y estrategia.</li> <li>- Orientada a todos, dirección y empleados.</li> <li>- Guiada por la demanda.</li> <li>- Integración con la dirección.</li> <li>- Orientada al largo plazo.</li> <li>- Fomento de la participación individual y a través de grupos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados son una fuente de costes.</li> <li>- Énfasis en mediación y resolución de problemas.</li> <li>- Orientada más a los empleados no directivos.</li> <li>- Guiada por la oferta.</li> <li>- Ambigüedad de la integración de los responsables de personal con la dirección.</li> <li>- Centrada en lo operativo.</li> <li>- Predominio de las formas de participación a través de órganos de representación colectiva.</li> </ul>

Fuente: elaborado a partir de Torrington y Hall (1998).

Las diferencias no significan, no obstante, exclusión. Ambos son la expresión de políticas y prácticas destinadas a conseguir la contribución deseada por la dirección de parte de los empleados, y es posible que coexistan elementos de ambos enfoques en muchas organizaciones. La mayor o menor atención que se conceda a unos u otros, estará en dependencia de las condiciones de cada caso.

Por ello, optamos por una concepción integradora, y más que hablar de enfoques diferentes, preferimos concebir el trabajo de recursos humanos en la empresa como un enfoque único que se va autodescubriendo y sacando a la luz nuevas dimensiones en la medida en que las circunstancias así lo van demandando. Desde esta perspectiva, la expresión *gestión de recursos humanos* no es más que un término

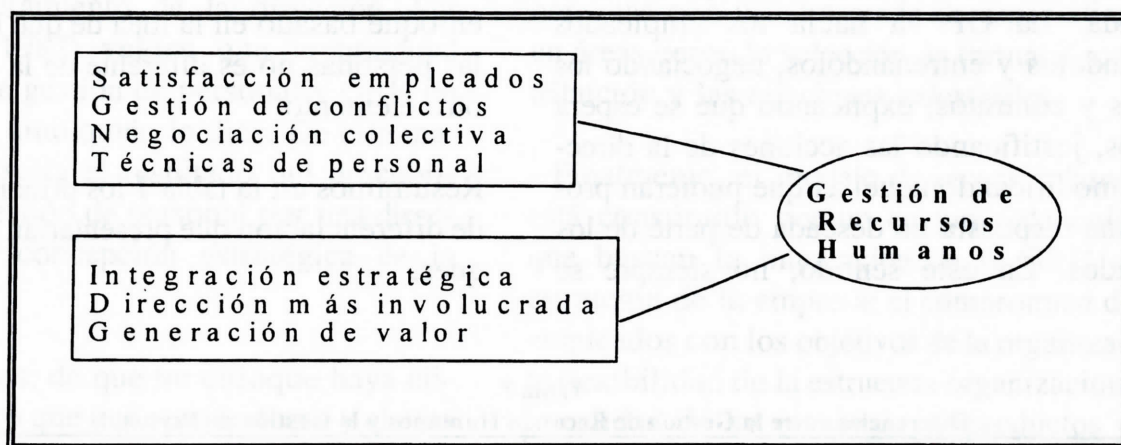


con el que expresar la orientación que ha tomado el desarrollo de la función de empleo desde mediados de la década de los ochenta.

En esta función de empleo se combinan los elementos de la GP y los nuevos que se han incorporado bajo el rótulo de GRH, en el marco ge-

neral del entorno empresarial contemporáneo (figura 6). Resulta interesante en este sentido constatar cómo en algunas empresas hay áreas denominadas de *recursos humanos*, subordinadas a direcciones o departamentos de *personal*.

Cuadro 6. El sentido integrador de la GRH



#### 4. Un breve recorrido por la historia

Donde hay una organización integrada por personas, siempre se hace trabajo de RH, aunque no haya un área o departamento específicos. El desarrollo del conocimiento en este campo ha sido notable, y así se ha pasado desde las funciones asistenciales iniciales hasta los enfoques actuales, en donde las condiciones del medio empresarial de los últimos años han propiciado la reivindicación de su importancia con nuevos argumentos y han dado lugar a la perspectiva estratégica de la GRH. Las principales etapas de este proceso se sintetizan en la tabla 8.

Los **orígenes** del moderno Departamento de Recursos Humanos (Departamento de Personal) se encuentran en la puesta en marcha de beneficios sociales en la empresa, como

consecuencia de las presiones efectuadas por los trabajadores. Es decir: nació como un **canal de expresión del empleado** (McCabe y Lewin: 1992: 115-116), actuando a modo de mediador ante la dirección. Los primeros intentos en este sentido se orientaron a amortiguar la dureza de las condiciones físicas del trabajo en las fábricas. Desde el siglo XIX hubo manifestaciones en defensa de los trabajadores, siendo las más notables las de reformistas sociales como Robert Owen. Algo más tarde apareció en algunas empresas la figura del oficial de bienestar social, cuyo papel era gestionar la prestación de beneficios a los empleados, en muchas ocasiones para compensar los magros salarios y mantener alejados a los sindicatos.



**Tabla 8**  
**Etapas del desarrollo en el campo de los RH**

<b>Cronología</b>	<b>Corrientes</b>	<b>Representantes</b>
S. XIX	Asistencialismo y prestación de servicios a los empleados.	Owen
Principios S. XX	Fundamentación científica para desarrollar la productividad.	Taylor
	Fundamentación psicosociológica de la productividad.	Mayo
Años 30	Gestión del conflicto y negociación colectiva.	Sindicalismo
Años 40	Integración estratégica de los RH.	Drucker, McGregor
Años 50	Desarrollo organizacional mediante la participación y el trabajo en equipo.	Maslow, Likert, Argyris
Años 60-70	Cultura corporativa y excelencia.	Peters
Años 80-90	Gestión estratégica de los recursos humanos.	Escuela de Harvard Escuela de Michigan

La siguiente fase fue la búsqueda de una **fundamentación científica del trabajo** mediante el análisis de las condiciones físicas en que se desarrolla, y la creación de estructuras organizacionales para lograr la adecuación de las personas al puesto de trabajo y, con ello, mayor eficiencia. Frederick Taylor fue el diseñador de las líneas de actuación de lo que se llamará Organización Científica del Trabajo. En su opinión, la situación ideal era una perfecta organización de cada actividad, con un control estricto por parte de los mandos intermedios y con líneas jerárquicas bien definidas. Sus escritos plantean que, mediante la implementación de cuidadosos procesos de selección y formación de los trabajadores, es posible lograr un clima de cooperación entre trabajadores y dirección. En la práctica, sin embargo, se producía un divorcio entre concepción y ejecución por lo que las doctrinas de Taylor

fueron asociadas con hiperespecialización del trabajo y sistemas de remuneración rígidos, y se generaron fuertes reacciones contra los supuestos de la organización científica del trabajo, sentando las pautas para la aparición de nuevas interpretaciones.

La llamada escuela de las **Relaciones Humanas**, encabezada por Elton Mayo, se presentó como una contraposición al aparente potencial de deshumanización del taylorismo. El núcleo central de sus ideas es que las relaciones intergrupales en la empresa son un determinante esencial en el desempeño del trabajo, por encima de las expectativas de remuneración. Enfatiza la importancia de las relaciones informales, y la influencia del ambiente de opinión social y de emociones compartidas, como factor del redimiento económico de los grupos. En este sentido, la función principal de



la dirección sería fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados (Clutterbuck y Crainer, 1995: 67-68).

Después de la Segunda Guerra Mundial empezaron incorporarse a las tareas de RH las actividades relacionadas con la **negociación colectiva**, en circunstancias en donde las organizaciones sindicales contaban con un alto poder de representación. Al llegar a la década de los años 50 ya se encuentran antecedentes del enfoque estratégico actual en el trabajo de **Peter Drucker** y también en el de **Douglas McGregor**. Ambos plantean que las políticas y programas de RH deben forjarse dentro de las estrategias y objetivos de la empresa para que todos participen en su logro. Asimismo, desde los años 60, los aportes de los científicos del comportamiento propiciaron la incorporación de los supuestos del **desarrollo organizacional** a la función de personal. Conceptos como la importancia de la integración y la participación de los empleados, o la necesidad de mejorar la calidad de la vida laboral mediante el enriquecimiento del trabajo como medios para obtener una mayor motivación y, con ello, mejores resultados, aparecen en los trabajos de Maslow, Likert, Argyris y otros, y son hoy de uso común en la literatura sobre GRH.

La influencia de los principios del desarrollo organizacional se hace patente también en muchos de los trabajos sobre la **cultura corporativa** aparecidos desde principios de la década de los años ochenta. La cultura, como se verá más adelante, se ha convertido para muchos en una de las claves de la **excelencia empresarial**. El modelo principal de esta concepción es la obra de Peters y Waterman *In Search of Excellence*, en donde, entre las características con que distinguen a las compañías excelentes,

ubican el elevado grado de orientación hacia las personas y la amplia variedad de programas para su motivación y desarrollo. En este sentido, la gestión del cambio cultural es uno de los aspectos vinculados más estrechamente con la GRH.

La última etapa en este proceso del desarrollo del cuerpo de conocimiento y la práctica de lo que, de forma genérica, se llama función de RH, tiene lugar a mediados de los años 80 con la aparición en Estados Unidos de lo que algunos han identificado como **dos escuelas de la GRH**: la Escuela de Harvard y la Escuela de Michigan (Blyton y Turnbull, 1992:4; Mabey y Salaman, 1995:39). Ambas se asientan en la base estratégica que es propia de la GRH, pero una se centra en los componentes *blandos*, y la otra da más importancia a los componentes *duros*. Kamoche (1991:4) encuentra, en este sentido, que el movimiento de la excelencia ha tenido un impacto importante en la variante *blanda*, mientras que las teorías sobre la estrategia han ayudado más a la variante *dura*.

La **Escuela de Harvard** presentó sus fundamentos en la obra de Beer et al. *Human Resources Management: A General Manager's Perspective* (1985), y es considerada descendiente de la escuela de las relaciones humanas por la importancia que otorga a la comunicación, el trabajo en equipo y el uso de los talentos individuales. Sus primeros pasos tuvieron lugar como parte de un programa de maestría en Administración de Empresas en 1981. Beer llamó después a su enfoque *mapa del territorio de la GRH* y finalmente se convirtió en el modelo Harvard. La intención original fue desarrollar un marco de trabajo para el pensamiento y la gestión en relación con los RH que pudiera resultar de utilidad a los ge-



rentes, orientado por el deseo académico y la necesidad de desarrollar el citado curso en la Harvard Business School. La profundización en este marco de trabajo serviría para que más tarde, en el Reino Unido, Guest (1989) modificase algunos conceptos y empezase a referirse a ellos como *teoría de la GRH*.

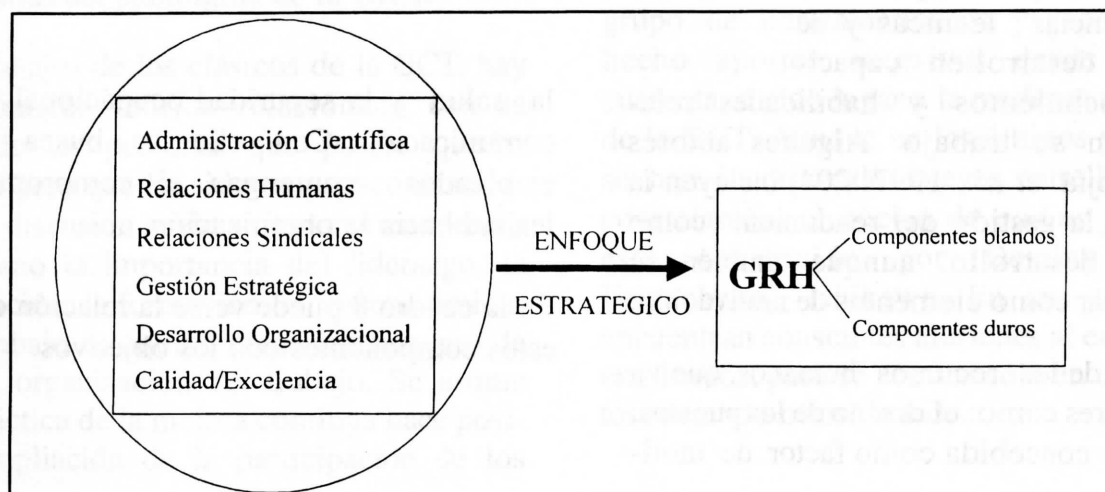
El modelo de la **Escuela de Michigan** está representado en la obra *Strategic Human Resource Management* de Fombrun *et al.* (1984). Se caracteriza por una concepción más unitaria en lo que se refiere a la relación entre empleados y dirección, y se centra en la gestión estratégica, desarrollando el concepto de gestión estratégica de recursos humanos. Entiende como tal el diseño de elementos de la GRH en función de la implementación de la estrategia corporativa.

En definitiva, creemos que se ha producido una suma selectiva y creativa de todos los aportes sucesivos que han ido incorporándose a la función del empleo en la empresa, y de ella ha salido la actual GRH (véase cuadro 7). Cada concepción es el resultado del estado del pensamiento y la práctica en el medio empresarial y su entorno en el momento en que se formula.

En el presente, las características de los centros de trabajo y de la propia sociedad -nuevas tecnologías, trabajadores con altos niveles de educación, nuevos puestos de trabajo- requieren aproximaciones acordes; es decir, con un grado de complejidad cada vez mayor. En este sentido, Kravetz (1994: 15-47) considera que los retos y oportunidades que se presentan a la GRH hacen del periodo actual *el periodo de los recursos humanos*. La naturaleza de los trabajos cambia en favor de los de cuello blanco y de servicios, y esto obliga a nuevas definiciones y estructuraciones de los puestos, con una orientación más generalista. Se requieren nuevas formas de educación y adiestramiento para compartir responsabilidades y trabajar en equipo. También se desarrollan nuevos sistemas de remuneración y participación en los beneficios de la empresa, y la estructuración de la cultura se convierte en un objetivo de primer orden.

Al igual que antes se viera para la GCT, el *pedrigree* de la GRH se caracteriza por un intenso mestizaje y éste casi siempre resulta enriquecedor y acaba superando a los componentes originales.

**Cuadro 7. Fuentes de la GRH**





## 5. Componentes de la Gestión de Recursos Humanos (GRH)

La acción de la GRH se lleva a cabo en cuatro ámbitos principales de actuación, cada uno de los cuales, a su vez, se compone de diferentes elementos destinados al logro de los objetivos propios de la GRH y de los objetivos generales de la organización. Los términos que se emplean para referirse a cada aspecto varían según los autores que los tratan, por lo que aquí se utilizarán los siguientes:

- *Provisión de recursos humanos.* Se compone de: la planificación de las necesidades de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la orientación necesaria de los nuevos empleados. Su objetivo es encontrar e integrar en la organización a las personas con las competencias necesarias.

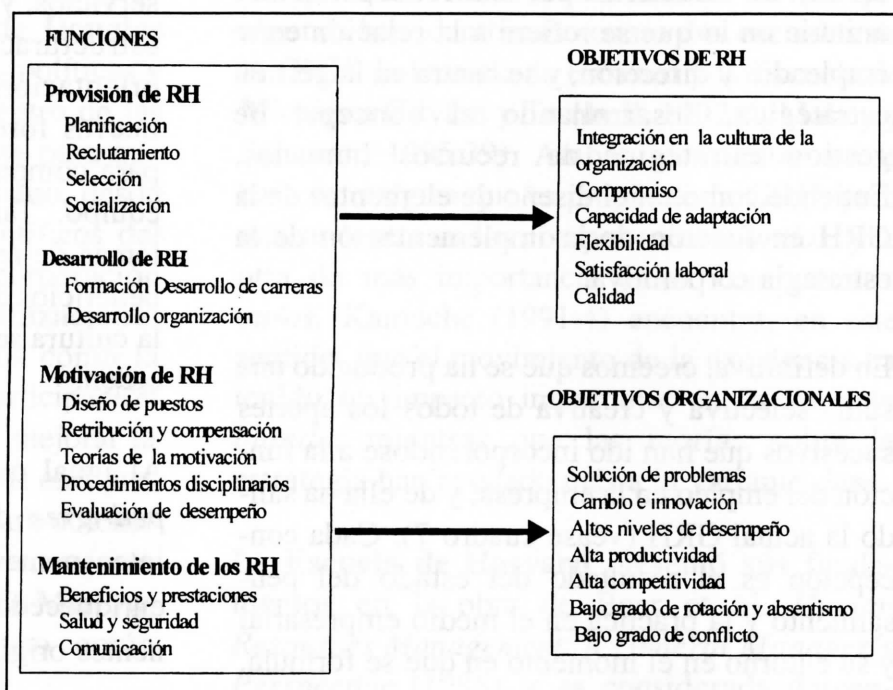
- *Desarrollo de los recursos humanos* mediante la formación, la planificación de carreras y el desarrollo de la capacidad de participación de los empleados. Se trata aquí de que las personas, con competencias técnicas y de adaptación, desarrollen capacidades, conocimientos y habilidades relacionadas con su trabajo. Algunos autores (Gomez - Mejía *et al.*, 1997: 204) incluyen la evaluación y la gestión del rendimiento como factores de desarrollo, aunque también se pueden enfocar como elementos de motivación.

- *Motivación de los recursos humanos*, que va ligada a factores como: el diseño de los puestos, la evaluación concebida como factor de moti-

vación, o algunos procedimientos disciplinarios. El objetivo aquí es proveer de un ambiente que facilite y estimule un alto nivel de desempeño por parte de los empleados.

- *Conservación de los recursos humanos*, a través de los diferentes componentes de la retribución (compensación, beneficios, prestaciones), de los elementos de mantenimiento de

**Cuadro 8. Funciones y objetivos de la GRH**



la salud y la seguridad ocupacional y de la comunicación. Con ello se busca que los empleados mantengan el compromiso y la lealtad hacia la organización.

En la cuadro 8 puede verse la relación de todos estos componentes con los objetivos.



### III. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (GRH) EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT)

#### 1. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en los maestros de la Gestión de la Calidad Total (GCT)

Muchos de los ejemplos de mejora de la calidad que aparecen en la literatura empresarial hacen referencia a los éxitos japoneses, y los atribuyen en buena parte a haber logrado un alto grado de implicación y compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa. La idea central de todos ellos es que la calidad de los empleados es esencial para la GCT.

Al hablar de la calidad de los empleados se habla de la calidad de sus conocimientos y habilidades, de la calidad de su trabajo y de la calidad del trato que reciben de parte de la dirección. Esto hace que la GRH se convierta en un componente clave de la GCT. De hecho, todos los componentes de la GCT contienen implicaciones de RH que van más allá incluso de los planteamientos de la GRH en sí misma. No obstante, aunque la GCT y la GRH contienen numerosas similitudes en sus prescripciones, la GCT cuestiona al menos algunos componentes del paradigma de la GRH.

En los trabajos de los clásicos de la GCT, hay una dimensión teórica relacionada con la gestión de las personas que parece quedar implícita, pero que ha sido muy poco desarrollada. La discusión suele articularse en torno a temas como la importancia del liderazgo, la comunicación, la formación, el reconocimiento y el trabajo en equipo como instrumento de mejora y organización del trabajo. Se asume que la práctica de la mejora continua hace posible la ampliación de la participación de los

empleados en la toma de decisiones (*empowerment*), aunque su magnitud -si sólo atañe a tareas de bajo nivel o si se trata de una forma de participación y toma de decisiones compartida- ha recibido aún escaso análisis académico (Wilkinson y Hill, 1995: 8-25; Wilkinson y Wilmott, 1995).

Aunque todos coinciden en la necesidad de que los trabajadores entiendan los procesos de mejora continua y tengan una participación activa, son aspectos que quedan bastante difuminados y, en muchos casos, no parecen ir más allá de actividades que permitan el dominio por parte de los empleados de ciertas técnicas que son necesarias para la mejora de los procesos. Se encuentra así que, mientras que las soluciones a los aspectos técnicos y los procedimientos (*hard*) suelen estar bien desarrollados, los factores de carácter social (*soft*), como las prácticas de personal, las relaciones industriales, la participación de los empleados, o la cultura organizacional, aún contienen lagunas importantes.

Entre los maestros o gurus de la calidad, un grupo de norteamericanos y japoneses han hecho aportes sucesivos desde los años cuarenta, dando lugar a la moderna concepción de la GCT. Aunque en los últimos veinte años se han incorporado nuevas estrellas en esta constelación, el núcleo de *padres fundadores* está constituido por Deming, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa. En sus trabajos se encuentran constantes alusiones al empleo y los empleados, pero se centran sólo en unos aspectos, dejando otros de lado.

### 1.1. W. Edwards Deming

De todos los maestros de la GCT, Deming es el que ofrece las alusiones más explícitas a los componentes de la GRH. En sus conocidos catorce puntos apela a un nuevo tipo de relaciones entre la dirección y los trabajadores, entre los proveedores y los clientes y entre los trabajadores y su trabajo (Schuler y Harris, 1991:191). La redacción de los catorce puntos ha tenido variaciones a lo largo del tiempo, pero en esencia su contenido es el que aparece en el Recuadro 1.

#### Recuadro 1. Los catorce puntos para la mejora de la calidad de W.E. DEMING

1. Ser constante en el propósito de mejora de los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía mediante el aprendizaje y la aceptación de responsabilidades de liderazgo por parte de la dirección.
3. Eliminar la dependencia de la inspección y empezar a construir la calidad dentro del producto.
4. Dejar de hacer negocios considerando solamente el precio. Se pueden minimizar costos trabajando con menos proveedores.
5. Mejorar continuamente el sistema de producción y servicio, para así mejorar la calidad y la productividad y disminuir costos.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Desarrollar un liderazgo que ayude a las personas a hacer un mejor trabajo.
8. Eliminar el temor, para que todos puedan trabajar eficazmente en la organización.
9. Eliminar las barreras entre departamentos y estimular a las áreas de investigación, diseño, ventas y producción, para que trabajen juntas.
10. Eliminar *slogans*, exhortaciones y objetivos numéricos que dividen a las personas. Los problemas son causados por el sistema.
11. Eliminar las cuotas de trabajo, así como la administración por objetivos y las metas numéricas.
12. Eliminar las barreras que impiden a las personas sentirse orgullosas de su trabajo, como la calificación anual y el sistema por méritos.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora para todos.
14. Poner a todos en la empresa a trabajar para lograr la transformación.

Para Deming, la obtención de mejoras significativas en la calidad y en la productividad requiere de cambios en las principales fuentes de variación: los procesos, los materiales, los equipos y las personas. Estos son elementos que componen el sistema de la empresa, y el sistema pertenece a la dirección (Deming, 1989: 103). De aquí la importancia de que ésta asuma un papel de activo liderazgo en la creación de un marco de trabajo que permita implementar las medidas necesarias para mejorar la calidad. Un factor fundamental de este nuevo marco de trabajo debe ser el desarrollo de formas de gestión que faciliten la participación de los empleados a través de vías diversas.

De todos los elementos vinculados al ámbito del empleo, en donde plantea su opinión con más claridad es en el rechazo de principios consagrados en el ámbito de la GRH, como las evaluaciones por mérito y las retribuciones derivadas de ellas. Ubica a ambas entre lo que considera "enfermedades mortales" de las empresas occidentales (Deming, 1989: 75-113), y afirma que las clasificaciones y valoraciones pocas veces muestran más cosas de las que pueden mostrar los instrumentos estadísticos: para los empleados ubicados por debajo de la media deseable, las pérdidas en motivación y moral provocadas por la evaluación pueden tener un efecto devastador en el desempeño. Por ello, la retribución y las evaluaciones de desempeño no deberían estar directamente ligadas. Deming fundamenta esta apreciación en que los empleados raramente ejercen control sobre los recursos que determinan los resultados. No pueden comprar equipos nuevos, no se les permite cambiar procedimientos, no compran los materiales que usan, no asignan territorios o presupuestos. En consecuencia, colocar en ellos toda la responsabilidad y recompensar o sancionar por las variaciones de todo el sistema resulta, cuando menos, caprichoso.



*Una falacia corriente es la suposición de que es posible calificar a las personas; colocarlas en un orden de comportamiento para el año próximo, basado en el comportamiento durante el año anterior. El comportamiento de cualquier persona es el resultado de la combinación de muchas fuerzas (...) las diferencias entre las personas surgen casi completamente de la acción del sistema en el que trabajan, no de las personas mismas. La calificación por méritos recompensa a las personas que lo hacen bien dentro del sistema. No trata de recompensar los intentos de mejorar el sistema (...) la calificación por méritos no tiene sentido para predecir el comportamiento, excepto cuando alguien se sale de los límites de las diferencias atribuibles al sistema en el que trabaja la gente (...) alimenta el pensamiento y la actuación a corto plazo, una persona ha de tener algo que mostrar (...). El trabajo en equipo no puede desarrollarse con la calificación anual. Un criterio útil para reconocer el comportamiento sobresaliente es la demostración incuestionable de mejora año tras año, a lo largo de un periodo de siete o más años, en habilidades, conocimiento, liderazgo. El criterio opuesto, es decir, deterioro persistente a lo largo de un periodo de siete años, podría señalar a las personas que necesitan ayuda. (Deming, 1989:79-92)*

También se opone Deming al pago de incentivos, por creer que otras formas de reconocimiento son más importantes que las recompensas monetarias. Aboga, en este sentido, por la entrega de premios como una manera de reconocer logros o desempeños notables. Aunque esto pueda llevar consigo valor financiero, el objetivo es dar reconocimiento público.

Estos planteamientos de Deming han recibido numerosas matizaciones por parte de otros autores (Bowen y Lawler, 1992: 29-41; Cardy et al., 1995: 107-108; Simons et al., 1995: 75-86; Hackman y Wageman, 1995: 328-329), que sostienen que tanto la evaluación como las compensaciones pueden ser parte de la implementación de la GCT, siempre y cuando se tomen en cuenta las contribuciones de los empleados en una variedad de formas, y no sólo los logros individuales. Instrumentos como los incentivos de grupo estimulan el trabajo en equipo, y los sistemas de retribución que se basan en los conocimientos y las habilidades del empleado, ayudan a que las personas se interesen por mejorar. En este sentido, pueden ser consistentes con la GCT y no descartables como argumenta Deming.

Otro componente del empleo al que se refiere Deming es la necesidad de formación continuada. Aun cuando una parte del desempeño de los empleados depende de factores del sistema que se escapan a su control, la parte de la calidad que les corresponde se relaciona directamente con su conocimiento de lo que han de hacer y su habilidad para hacerlo. En este sentido, una orientación amplia sobre la filosofía de la calidad ayuda a lo primero y la formación en técnicas específicas a lo segundo. La alta proporción de tiempo dedicado a formación de empleados es una característica de las empresas que trabajan con el sistema de GCT, pues se sabe que es una inversión altamente rentable. Asimismo, la eliminación de barreras entre departamentos y funciones que defiende Deming, es un factor de formación y desarrollo profesional, ya que facilita la movilidad a través de varios puestos y con ello la posibilidad de cambio y crecimiento en el trabajo.

## 1.2. Joseph Juran

Aunque es muy poco específico sobre el tema, Juran ofrece algunos elementos que permiten hacer deducciones en lo que se refiere a las personas y al empleo en las organizaciones. La afirmación según la cual "al menos el 85% de los fallos en cualquier organización son problema de los sistemas que controla la dirección y menos del 15% se pueden achacar al trabajador" es suya<sup>4</sup>.

### Recuadro 2. Los diez pasos de Juran para la mejora de la calidad

1. Asegurarse de que todos los empleados son conscientes de la necesidad de mejora de la calidad.
2. Fijar objetivos específicos para la mejora continua de calidad en todas las actividades.
3. Establecer una organización que asegure que los objetivos se fijen, así como el proceso para alcanzarlos.
4. Asegurarse de que todos los empleados entienden cuál es su papel en la mejora de la calidad.
5. Asegurarse de que los problemas de prevención que se encuentran en la mejora de la calidad se eliminan mediante la creación de equipos de proyectos para la solución de problemas.
6. Asegurarse de que el progreso de la mejora de la calidad tiene el seguimiento adecuado.
7. Asegurarse de que las contribuciones importantes a la mejora de la calidad son reconocidas.
8. Asegurarse de que el progreso y las contribuciones relevantes son conocidas.
9. Medir todos los procesos y mejoras.
10. Asegurarse de que la mejora continua de la calidad y la fijación de nuevos objetivos de calidad se incorpora a los sistemas de gestión de la empresa. Las recompensas han de corresponderse con los objetivos alcanzados.

Utiliza la *expresión mano de obra* para referirse a todos los empleados, a excepción de la jerarquía directiva y los especialistas, a los que llama *profesionales*. Los asuntos que desarrolla más en su trabajo son la motivación, la formación y la participación. La motivación se valora como un instrumento para eliminar obstáculos y manejar la resistencia cultural al cambio, facilitando con ello que la mano de obra pueda hacer aportaciones para la mejora de la calidad. En este sentido, la formación tiene un papel muy importante para conseguir un cambio de comportamiento, y puede orientarse, entre otros, a aspectos como llevar a cabo un proyecto de mejora, replanificar algún plan existente y evaluar la capacidad del proceso de alguna operación en marcha. Como puede verse en el Recuadro 2, la formación es el fundamento de varios de los diez pasos que recomienda seguir para la mejora de la calidad. No obstante, su enfoque parece un tanto mecanicista, ya que se concibe esencialmente como un instrumento para que la mano de obra comprenda los procesos, pues considera que de esta manera se sirve mejor la calidad.

*Los miembros de la mano de obra son observadores interesados en cualquier campaña de la dirección para mejorar, tanto si está dirigida a la mano de obra como si no (...). La participación de la mano de obra puede mejorar significativamente el comportamiento de la calidad en las empresas.* (Juran, 1990: 282)

En lo que a la participación se refiere, Juran ve el papel de la mano de obra esencialmente en el trabajo en los equipos de mejora de la calidad. Al analizar su participación en cada una de las tres fases en que divide la implementación de la calidad -control de calidad, mejora de la cali-



dad y planificación de la calidad-, encuentra que las tareas de control han sido la forma dominante de responsabilidad que se le ha asignado tradicionalmente; después se la ha ido introduciendo en la mejora de la calidad; y espera que la planificación tenga un papel más importante en el futuro (Juran, 1990: 251-252).

Juran reconoce que, actualmente, los niveles de educación de los trabajadores permiten superar el esquema taylorista que separaba planificación y ejecución. Por ello, es posible delegar funciones que antes eran tarea de planificadores y supervisores como autocontrol, autoinspección, autosupervisión, equipos autogestionados. No obstante, atribuye buena parte de la responsabilidad por el liderazgo de la calidad a los mandos intermedios y a los profesionales de la calidad, en un marco de apoyo de la dirección superior.

### 1.3. Philip Crosby

Para Crosby, hablar de calidad significa, esencialmente, tratar de asuntos relacionados con las personas y sus actitudes. A diferencia de Deming y Juran, el enfoque de Crosby se centra en los componentes conductuales del trabajo y prioriza el uso de procedimientos organizacionales y de dirección sobre las técnicas estadísticas para el control de procesos. Cree que ésta es la mejor vía para impulsar los cambios necesarios en las actitudes de las personas y en la cultura. También ha sintetizado su programa de acción en un conjunto de pasos, que son los que pueden verse en el Recuadro 3.

#### **Recuadro 3. Los catorce pasos de Crosby para la mejora de la calidad**

1. Demostrar el compromiso de la dirección.
2. Crear un equipo para la mejora de la calidad que dirija el proceso.
3. Medir la calidad en toda la organización.
4. Analizar el costo de la calidad en toda la organización.
5. Trabajar para que todos los empleados tomen conciencia de la calidad.
6. Implementar acciones correctoras.
7. Diseñar un programa de cero defectos para planificar el compromiso de lograr cero defectos.
8. Formar a los empleados.
9. Crear un Día de Cero Defectos para estimular el compromiso de cero defectos.
10. Fijar objetivos orientados a mejoras determinadas.
11. Eliminar las causas de los errores para identificar y resolver problemas de no adecuación a las especificaciones de calidad.
12. Reconocer a aquellos que hagan alguna contribución importante.
13. Crear consejos de calidad para coordinar las mejoras y compartir ideas con toda la organización.
14. Hacer todo una y otra vez.

Su trabajo se centra sobre todo en el papel de la dirección antes que en los procesos organizacionales, por lo que se le ha reprochado su carencia de métodos sustantivos para la implementación de la calidad (Evans y Lindsay, 1996: 86). Al igual que la mayoría de los llamados gurus de la calidad, toca de manera general asuntos como la formación de los empleados, la participación y la motivación, y apenas suministra detalles sobre otros aspectos.

Mientras que el papel de la dirección es esencial, el de los asociados (término que prefiere al de empleados) parece limitarse a detectar problemas de calidad y comunicarlos a la direc-

ción. Coincide en esto con el japonés Taguchi (1985), que también habla de la necesidad de conciencia de la calidad y de la comunicación a los ejecutivos por parte de los empleados de los obstáculos que encuentran.

Crosby plantea un estilo de gestión en el cual la dirección vaya a la cabeza, en la creencia de que los trabajadores seguirán su ejemplo. Para ayudar en este proceso, propone consultas con los trabajadores los diferentes aspectos de su trabajo. Estas consultas y los equipos de trabajo llamados *ad hoc*, serían los principales vehículos de participación. No cree conveniente que la estructura de los equipos tenga un carácter fijo, por lo que rechaza los círculos de calidad.

De sus escasas referencias a la función de recursos humanos en la empresa (en Lawler y Bowen, 1992:31), se desprende que Crosby desconfía de las aptitudes de los directivos de RH para el esfuerzo de mejora de la calidad.

*La mayoría de los directivos de RH aún están atados a ser una agencia regulatoria. Muchas veces actúan como robots. Hay gente tratando de cambiar, pero la mayoría de los directivos de RH son su peor enemigo.*

#### 1.4. Armand V. Feigenbaum

Se atribuye a Feigenbaum la introducción en Estados Unidos del término *Control de la Calidad Total*, título de su obra más conocida, que fue editada por primera vez en 1951. Siguiendo un enfoque de sistema, en ella plantea la necesidad de integrar los aspectos sociales y técnicos de la organización. Su filosofía se resume en sus tres pasos para la calidad (Evans y Lindsay, 1996: 87):

- *Liderazgo para la calidad*, centrado en una

sólida planificación y no en la reacción ante los fallos.

- *Moderna tecnología de la calidad*. El tradicional departamento de calidad apenas puede resolver alrededor del 20% de los problemas de la calidad. Por esto se necesita de la integración de los empleados de todos los niveles, de manera que, continuamente, se evalúen e implementen nuevas técnicas para satisfacer a los clientes.

- *Compromiso de toda la organización*. La formación continua, así como la motivación de todos los empleados y la integración de la calidad en la planificación de la empresa, es lo que hace posible que ésta esté presente en cada una de las actividades de la organización.

Las referencias de Feigenbaum a los elementos de la GRH son también muy generales y se centran, esencialmente, en la participación y la formación. Considera que el control de la calidad sólo puede producirse cuando la organización tiene una conciencia de calidad y, para ello, es esencial la existencia de canales de comunicación que hagan posible la participación. El intercambio de información hace posible que los empleados compartan la estrategia de la empresa. No obstante, aunque aboga por la total participación de los empleados, no ha desarrollado tácticas específicas para su puesta en práctica.

#### 1.5. Kaoru Ishikawa

No es el único japonés de prestigio en el campo de la calidad, pero sí el más conocido internacionalmente y el que ofrece más aportes en los temas de RH. Ishikawa se centra, esencial-



mente, en la participación de los empleados a través de los círculos de calidad, pues cree que ésta es la vía por excelencia para la solución de los problemas. Precisamente escribió *Guide to Quality Control* (1983), sobre las siete herramientas de la calidad, para facilitar el trabajo de los círculos, de modo que cualquier trabajador las pudiese usar. Considera que con ellas se puede resolver el 95% de los problemas de la empresa y, aunque la mayoría ya existían, él las orientó hacia el control de la calidad.

A Ishikawa atribuye Brocka (1994: 91) haber sido el primero en utilizar la expresión Control de la Calidad Total, que después Feigenbaum introdujo en los Estados Unidos. También ha sido el que ha dado la definición de cliente como *la siguiente persona en la línea*, y de aquí sale el concepto de cliente interno para referirse a quienes trabajan en la empresa (Rao *et al.*, 1996: 49).

Su filosofía de la calidad se construye alrededor de la confianza en la educación de los trabajadores. Su frase *"la calidad empieza con educación y acaba con educación"* es ya uno de los refranes de la GCT. Sólo los trabajadores educados pueden solucionar los problemas que se presentan en los productos y los procesos, y trabajar en su mejora. El papel de la dirección es actuar a modo de entrenador, atento a los hechos que presentan los empleados y ayudando a éstos a aplicar las herramientas de mejora.

Su principal mérito es su capacidad para tomar los conceptos que habían propuesto Deming y Juran y ponerlos al alcance del empleado común (Rao *et al.*, 1996: 49), ayudando así al desarrollo de la dimensión participativa de la calidad (Evans y Lindsay, 1996: 87).

## 1.6. Similitudes y diferencias

Del análisis del tratamiento de los componentes de la GRH que aparecen en la obra de los maestros de la calidad, podemos concluir que éstos han desarrollado bien los aspectos técnicos de la calidad, pero poco han dicho de la gestión de la dimensión humana de las organizaciones. Aunque todos declaran su interés por los temas relacionados con las personas y la necesidad de que los empleados entiendan los procesos de mejora continua y tengan una participación activa, en la realidad ofrecen pocos elementos tangibles y se centran en aquellos aspectos que creen que pueden tener mayor efecto en la productividad como la formación, la participación limitada a determinados aspectos y la motivación (tabla 9). En este sentido, se ha dedicado una notable atención a los equipos de trabajo (los círculos de calidad son los que han generado más interés), pues se conciben como el mejor instrumento de participación, necesaria para generar la motivación que la GCT requiere.

**Tabla 9**  
**Componentes de la GRH en el trabajo de los maestros de la GCT**

GRH	Deming	Juran	Crosby	Feigenbaum	Ishikawa
Evaluación rendimiento	●	●	◐	○	○
Retribución/reconocimiento	●	●	●	○	○
Formación	●	●	●	●	●
Participación	●	●	●	●	●
Motivación	●	●	●	●	●
Planificación	◐	◐	○	○	○
Estructura organizacional	◐	◐	○	○	○
Diseño de puestos	○	○	○	○	○
Reclutamiento/selección	○	○	○	○	○
Relaciones industriales	○	○	○	○	○

Simbología: ● Se aborda de manera explícita    ◐ Algunas referencias    ○ No se considera

Para entender esta escasez de elementos de RH y la carencia de métodos al respecto, no debemos perder de vista las circunstancias en que se ha desarrollado el cuerpo del conocimiento de la GCT. El objetivo inicial de los norteamericanos que comenzaron el movimiento en Japón en los años cuarenta era resolver los problemas técnicos y productivos de la manufactura japonesa, y es en estos aspectos donde han hecho las mayores aportaciones. Posteriormente, la preocupación por la decadencia de los productos norteamericanos en los mercados mundiales actuó como detonante para el avance hacia el análisis y la valoración de otros componentes menos tangibles.

En la llamada *literatura de la excelencia*, que consideramos como la obra de los maestros de la calidad de *segunda generación*, y cuyo más destacado representante es Tom Peters, los temas centrales son el liderazgo y la cultura organizacional. En este sentido, una de las constantes de la obra de Peters es la forma en que se considera a los empleados en las organizaciones excelentes<sup>5</sup>.

El desarrollo del liderazgo y de una cultura de la excelencia es, para este grupo, el mejor camino para obtener el compromiso de los empleados con la calidad. Esto no es diferente de los planteamientos de los *padres fundadores* sobre la importancia de generar confianza en los empleados, de formarlos y de crear equipos con cierto grado de autogestión, pues es necesario que cada empleado se haga responsable de la mejora continua de los procesos de elaboración de los productos y entrega de los servicios. Más que abordar nuevos componentes de recursos humanos, los representantes de la segunda generación se han dedicado a profundizar más en algunos de ellos.

## 2. El carácter de la relación entre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y la Gestión de la Calidad Total (GCT)

Como se ha señalado anteriormente, la mejora continua de la calidad requiere un cambio profundo en la orientación y las prácticas organizacionales, una nueva gestalt (Schuler y Harris, 1991: 191), que se deriva de la adopción de una nueva filosofía, del compromiso con nuevas prácticas de recursos humanos y de la aplicación de las herramientas de mejora. En el ámbito de la GRH esto se debe manifestar en:

- ◆ Orientación a la organización más que al puesto de trabajo.
- ◆ Apoyo en el desempeño de grupo más que en el desempeño individual.
- ◆ Igualitarismo más que jerarquía.
- ◆ Cambio más que estabilidad.
- ◆ Participación más que mando y control.

En estos principios hay una notable coincidencia entre la literatura de la GCT y de la moderna GRH, aun cuando la GCT sólo aborda los componentes de la GRH que considera que afectan más a la calidad. Así sucede con la **motivación**, que presenta una relación de causa-efecto con la satisfacción y el bienestar de los empleados. La satisfacción del cliente interno es necesaria para mantener la mejora continua y la satisfacción del cliente externo<sup>6</sup>.

La GCT incorpora en su filosofía los sucesivos aportes que, en el campo de la motivación, han contribuido al desarrollo de la GRH: las teorías sobre la influencia de la actitud de la dirección



en la motivación y la productividad de la escuela de la Relaciones Humanas; la importancia de la satisfacción de las necesidades de los empleados, que jerarquizó Maslow; el análisis de los elementos del trabajo necesarios para generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, de Herzberg.

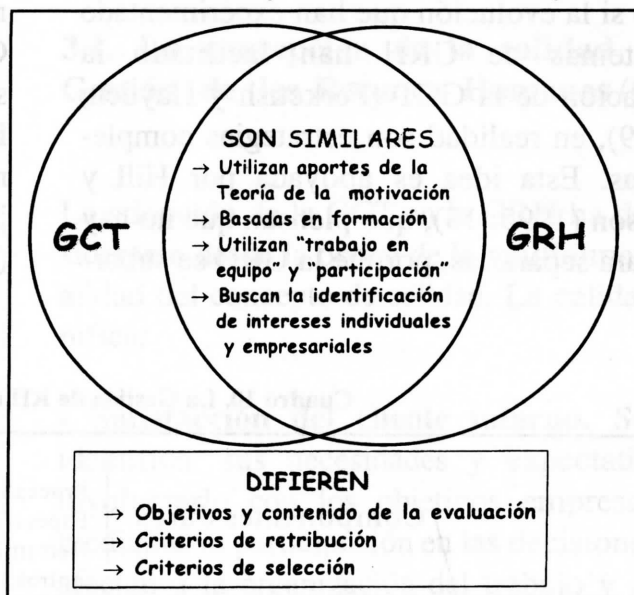
En la GCT, esto se ha traducido en la implementación de formas de trabajo con planteamientos comunes a los de la GRH. Así sucede con los equipos de trabajo de diversa naturaleza, los programas de rediseño y enriquecimiento de puestos, los programas de calidad de la vida laboral y, en general, con todas aquellas acciones que tienen como objetivo propiciar el incremento de la participación y las responsabilidades de los empleados en relación con su trabajo, tanto de manera colectiva como individual. Esta idea del empleado, con una alta motivación interna que le orienta al compromiso con la calidad, y por ende con los objetivos de la organización, debe mucho también a la teoría Y de McGregor, que aboga por el autodesarrollo del trabajador que, convenientemente motivado, contribuye a la consecución de un producto y/o servicio final de calidad. Implica, en consecuencia, el paso de un sistema autocrático a uno de liderazgo, que se apoya en la idea de que los empleados pueden tener suficiente capacidad, habilidad, conocimientos e interés para participar en las decisiones empresariales.

Junto a la motivación, hay una identificación casi total entre el empeño de la GCT en la formación, la comunicación, el trabajo en equipo y la participación de los empleados, y el de la

teoría contemporánea de RH. Son otros aspectos, como la selección, la evaluación del desempeño y la remuneración los que se desarrollan menos.

La selección de empleados tiene una atención escasa en la GCT, debido al mayor peso que ésta coloca en los factores del sistema y en los procesos, en relación con la capacidad y la eficiencia que pueda tener el trabajador individual. En todo caso, el interés de la selección se vincula con las posibilidades de ajuste del trabajador dentro de la organización, lo que va más allá de las habilidades técnicas que pueda tener para un puesto determinado. Al respecto, Snape *et al.* (1995: 45-46), indican que las organizaciones que trabajan con sistemas de GCT parecen aplicar muchas de las prácticas de selección que propone la GRH.

**Cuadro 9. Similitudes y diferencias entre GCT y GRH**



En los temas de la evaluación y las retribuciones, las distintas posiciones de la GCT y la GRH muestran también la controversia de si son los factores del sistema o los del individuo los que condicionan el desempeño. La GRH

pone un gran peso en las diferencias individuales y, en consecuencia, en la importancia de la evaluación individual. La GCT rechaza esta concepción, argumentando que el desempeño organizacional y la eficiencia de los empleados dependen menos de factores individuales y más de atributos del sistema, en los que la mayoría de los individuos no puede intervenir, por lo que las políticas de RH orientadas a los resultados individuales son menos relevantes; en consecuencia, rechaza la individualización de las retribuciones (Deming, 1989). Asimismo, la GCT habla de la utilización de reconocimientos no monetarios, asunto que apenas se ha tocado en la literatura de la GRH. En este sentido, Dean y Bowen (1994: 392-418) señalan que, en cuestión de retribuciones, las empresas tienden a seguir más a la GRH.

Aunque existe cierta controversia sobre si la GCT ha dado lugar a un sistema nuevo de GRH, o si la evolución que han experimentado los sistemas de GRH han facilitado la implantación de la GCT (Ferketish y Hayden, 1992: 39), en realidad son estrategias complementarias. Esta idea es apoyada por Hill y Wilkinson (1995: 13), que piensan que no hay razón para separarlas, porque la GRH se subor-

dina a la GCT y al mismo tiempo se deriva de ella. De igual modo, como filosofía de la mejora continua, sería propio de la GCT la búsqueda de las mejores prácticas de la gestión de RH, aunque en este proceso haya soslayado algunos de sus postulados. Se puede atribuir como mérito a la GCT la mayor profundidad en la vinculación entre la participación de los empleados por medio de los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo, por un lado y la orientación hacia los objetivos de satisfacción de los clientes, por otro.

Si lo analizamos desde la dimensión técnica (*hard*) y la humanística (*soft*) de la GCT y la GRH, es posible ver con más claridad la relación de ambas. Así como el diseño y el control estadístico de los procesos, el control de inventarios, o las herramientas de control conforman la dimensión dura de la GCT, la gestión de los recursos humanos en conjunto se corresponde con los componentes blandos de la GCT, aquellos que atañen a la acción de las personas en la organización. Puede decirse con Lammermeyr (1991: 175), que la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad, al juntarse, han dado lugar a la calidad total (cuadro 10).

**Cuadro 10. La Gestión de RH en el marco de la GCT.**





Pero, al mismo tiempo, dentro de la GRH, la GCT puede priorizar más los elementos blandos (*soft*) o los duros (*hard*). Así, cuando en una organización se pone el mayor peso en el apego a los procedimientos de trabajo establecidos, en el control de los procesos o en los costos, se puede caer en un enfoque mecanicista e incluso manipulativo, que algunos han querido asociar con la GCT (Warner, 1994: 509-533; Edinboro y Palmer, 1994: 49-56). No obstante, en este caso se trataría de una versión parcial y limitada de la GCT, pues es evidente que no será tal si no es capaz de armonizar ambos componentes.

En definitiva, la GRH y la GCT se han desarrollado paralelamente y han convergido. Ambas se han alimentado mutuamente, aun cuando se hayan mantenido separadas en algunos aspectos. Las diferencias más relevantes se encuentran en la consideración del impacto de las características individuales en los resultados del trabajo y en la amplitud del tratamiento de algunos temas. Esencialmente, ambas parten de una concepción unitaria, orientada a lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, y asumen que aquellos están interesados en participar activamente en la mejora de la calidad. Puede decirse, por tanto, que hay una relación de simbiosis entre ambas, aunque se trataría de una simbiosis parcial.

### **3. Algunas reflexiones sobre la naturaleza y las funciones del área funcional de recursos en el marco de la Gestión de la Calidad Total (GCT)**

La necesidad de poner en práctica acciones específicas de gestión de los recursos humanos sitúa a los DRH en una posición auténtica-

mente estratégica, pues pueden crear y poner en marcha, en su ámbito de actuación, un conjunto de procesos interdependientes de GRH que sirvan de apoyo al desarrollo de la GCT. En el desarrollo de una gestión de los recursos humanos que pueda considerarse de calidad total, se trata de encontrar la mejor respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el concepto de calidad que se necesita para construir la estrategia de actuación en la gestión de los recursos humanos?
- ¿Cómo ha de organizarse la función de recursos humanos de cara al desarrollo de la Gestión de la Calidad Total en la empresa?
- ¿Qué papel debe asumir el Departamento de Recursos Humanos en la empresa que ha adoptado el sistema de Gestión de la Calidad Total?

#### **3.1. La concepción de la calidad en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH)**

La adopción de la GCT en la GRH ha de considerarse desde la óptica de la multidimensionalidad del concepto de calidad. La calidad significa:

- **Satisfacción del cliente interno.** Supone identificar sus necesidades y expectativas e involucrarlo con los objetivos empresariales mediante su participación en las decisiones que afectan a la organización del trabajo y de los servicios que se le ofrecen.
- **Seguimiento de especificaciones.** La gestión de las personas también sigue procesos que se ajustan a un conjunto de parámetros-guía para

la realización del trabajo. Al igual que en la elaboración de productos, en las acciones de GRH se busca la consistencia entre los distintos procesos y la reducción de la variabilidad. Esto no debe suponer, sin embargo, la ausencia de la flexibilidad necesaria.

- **Eliminación del desperdicio.** El objetivo de la función de recursos humanos es producir cero defectos, haciendo las cosas bien a la primera, sin tener que rehacer o desperdiciar trabajo. Se trata de crear los mecanismos que aseguren un servicio de calidad y que nada llegará al cliente si no está bien hecho.

- **Creación de valor.** Crear valor en la gestión de los recursos humanos es ayudar a que las personas sean cada vez mejores en su trabajo porque trabajan en condiciones que les permiten desarrollar sus capacidades y se sienten satisfechas con lo que hacen, con el trato que reciben y con las oportunidades que se les ofrecen para participar en la toma de decisiones.

- **Excelencia en el desempeño.** Se fundamenta en la aplicación de la filosofía de mejora continua en todas las actividades y supone el desarrollo de prácticas y valores que estimulen la perseverancia en la mejora.

Las acciones de GRH en el marco de la GCT se articulan sobre el carácter holístico de la calidad. La calidad interesa como un medio para el logro y el desarrollo de los objetivos de la organización y, al mismo, tiempo es un fin en sí misma. Siguiendo los planteamientos que ya hace más de dos milenios formulara Aristóteles (en Shoengrund, 1996: 79) sobre la capacidad intrínseca de las personas de desarrollar su potencial, podemos decir que el fin de las acciones humanas es mejorar continuamente,

haciendo aflorar las capacidades. Y en la medida en que las personas se orientan hacia ese fin, también se desarrolla el potencial de la organización<sup>7</sup>.

En este marco, la GRH tiene como fin último el desarrollo del potencial de la organización a través del desarrollo del potencial de las personas que la componen. El DRH es el área responsable de desarrollar las funciones que conduzcan a ese fin, mediante la armonización de dos componentes complementarios: la mejora de la productividad y la mejora de la calidad de las condiciones de trabajo. La productividad mejora porque se utilizan más eficientemente los recursos, no hay que reparar o eliminar productos o servicios defectuosos, se eliminan procedimientos que no añaden valor y se mejoran continuamente los procesos (cuadro 11).

La mejora de la calidad de las condiciones de trabajo significa que los empleados tienen la posibilidad de desarrollar sus competencias y

Cuadro 11. Dimensiones de la calidad en la GRH





conlleve a una democratización creciente del poder en la empresa, de manera que la GCT no aparezca como una vía moderna para intensificar el trabajo y el control sobre los empleados. Con estas condiciones, mejorará su grado de satisfacción y autorrealización en el trabajo.

### **3.2. El Departamento de Recursos Humanos (DRH) en el marco de la Gestión de la Calidad Total (GCT)**

Al DRH le corresponde la puesta en marcha de los mecanismos que aseguren que, en todo lo que se relaciona con la gestión del trabajo de las personas, se actúa en congruencia con los requerimientos de la calidad. En algunas funciones, el DRH puede actuar directamente, mientras que en otras se desempeñará como un órgano asesor del equipo de dirección y de los jefes de línea, que realizan en la práctica gran parte de la gestión de los recursos humanos. Se trata, en suma, de ofrecer un servicio de calidad a todos los clientes.

En este sentido, el énfasis de la GCT en el cliente hace que la labor del DRH, en este contexto, tenga muchos elementos de conexión con el marketing. Esto significa que en la implementación de la calidad en sus funciones, el DRH se puede concebir a sí mismo como si fuera una empresa dentro de la organización. Como tal, necesita definir los mismos elementos que se definen a nivel global para toda la organización.

#### **3. 2.1. Posibilidades del enfoque de marketing interno para el Departamento de Recursos Humanos (DRH)**

El concepto de *marketing interno* (MI) se ha venido utilizando en los últimos años para describir la aplicación de los principios del

marketing en el interior de la organización (Collins, 1991; Hales, 1994; Clutterbuck y Dearlove, 1995; Gascó y Rabassa, 1998). Se trata de un intento de aplicar los fundamentos y técnicas que tradicionalmente se han destinado al marketing de bienes y servicios para los clientes externos, a la promoción de la propia organización, de su misión, actividades y formas de empleo, de cara a los empleados como clientes internos. En este marco, el DRH se presentaría como una empresa interna dentro de otra empresa a la que provee de servicios. Estos servicios deben ser percibidos como de calidad por sus clientes, que son los otros departamentos de la organización, que requieren de productos continuamente mejorados que satisfagan sus necesidades.

Con la GCT, el MI comparte dos ideas fundamentales: la primera es que cada persona dentro de la organización es a la vez un cliente y un proveedor; y la segunda, es la necesidad de que todas las personas trabajen en función de la estrategia y los objetivos de la organización. De aquí se desprende, a su vez, una estrecha vinculación entre el concepto de MI y el de la gestión estratégica de recursos humanos.

Sobre estas premisas, para plantearse la estrategia del DRH como empresa habrán de considerarse los siguientes elementos:

- **La situación del mercado**, tanto interno como externo. Esto requiere de la identificación de las necesidades y deseos de los clientes, y también de los factores que afectan al DRH, tanto en el marco de la empresa como fuera de ella. En el plano interno, el análisis del mercado se suele hacer aplicando entre los empleados técnicas para conocer el ambiente organizacional. Hacia afuera de la empresa, el

*benchmarking* resulta una metodología útil para conocer la situación del DRH de una empresa en relación con los de otras.

- **La misión y los objetivos del DRH**, concretándose dentro del marco general de la misión de la empresa. Se trata aquí de responder a preguntas como: ¿cuál es nuestro papel en este momento dentro de la organización?, ¿cuál debe ser para que podamos responder a las necesidades y expectativas de nuestros clientes?, ¿existen diferencias entre ambos? Sobre ellas se plantean los objetivos globales hacia los que enfocar el trabajo, en el nivel de los individuos y en el de la organización.

- **La identificación de los clientes** a los que hay que entregar productos y servicios de calidad. Son el punto de mira de todas las acciones que lleva a cabo la empresa DRH. Pero los clientes no son todos iguales y es necesario determinar segmentos, dividiendo lo que constituye un grupo amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos, con necesidades y deseos similares para ser satisfechos por el DRH.

Existen clientes internos, que son las otras áreas de la empresa. El primero es la dirección por lo que es esencial saber lo que ésta espera del DRH de cara al desarrollo de la GCT. Igualmente, es necesario identificar los problemas de recursos humanos que tienen los otros departamentos para ayudarles en su desempeño. Existen también clientes externos, como los que solicitan empleo en la organización, o ciertos organismos públicos como las oficinas de empleo o las universidades. Por otro lado, no todos los servicios que ofrece el DRH (planificación de recursos humanos, transferencia de personal, selección, etc.), son demandados de igual manera por todos los clientes.

- **El desarrollo de la "mezcla del marketing"**. Al igual que en cualquier otra empresa, en el DRH también se pueden encontrar los cuatro componentes clásicos del marketing: el producto, la promoción, el precio y la plaza.

- Los *productos* que se ofrecen a los clientes son todos los servicios vinculados a la relación de empleo, los cuales han de ser objeto de una mejora constante.

- La *promoción* es la comunicación hacia los distintos grupos de clientes, por medio de los instrumentos pertinentes, para que conozcan cuáles son los productos que se ofrecen, y dónde y cómo se puede acceder a ellos.

- En el *precio* se incluyen los costos, tanto cuantitativos como cualitativos, de llevar a cabo los planes de recursos humanos del DRH que se consideran generadores de valor para la empresa.

- En la *plaza* se ubica todo lo que se relaciona con las condiciones del entorno de trabajo, y que para la GCT comprende aspectos como las políticas de puertas abiertas o el desarrollo de la participación.

Se trata, pues, de un enfoque en el cual **el DRH se constituye como una unidad-empresa que presta servicios al resto de la organización**, que es su mercado, siguiendo unos criterios de conducta basados en la calidad. En este mercado, el DRH tiene que demostrar la importancia de su trabajo al resto del equipo de dirección de la empresa, ayudando a los otros directivos a aumentar la productividad de sus unidades, mediante acciones que aseguren que se dispone de empleados con las competencias necesarias para trabajar con calidad. Para ello, empre-



sariza sus funciones siguiendo pautas de actuación similares a las que desarrolla una empresa para atraer y mantener a sus clientes, ofreciéndoles productos y servicios que respondan a sus expectativas e incluso las superen.

En suma, salvando algunas limitaciones, el enfoque de MI se considera un instrumento válido para configurar la estrategia de calidad del DRH que actúa en un mercado -la empresa a la que pertenece-, el cual tiene unas determinadas condiciones y unos clientes con diferentes requerimientos. Sobre este ámbito determina las acciones que deberá llevar a cabo para satisfacer a este mercado, ofreciéndole productos y servicios de calidad<sup>8</sup>.

### 3.2.2. Principios-guía del Departamento de Recursos Humanos (DRH) como empresa

La acción empresarial interna del DRH se guía por los siguientes principios de la GCT:

- *Orientación al cliente.* Para satisfacer al cliente hay que plantearse el trabajo desde una óptica de eficacia. Debe ser, por tanto, un DRH centrado más en el servicio que en la producción. Orientación al servicio significa adoptar una dinámica de cooperación con sus clientes para el diseño y la creación de nuevos servicios adaptados a las necesidades de cada grupo de clientes, así como el desarrollo de sus productos siguiendo procesos más eficaces. Un DRH más orientado a la producción sería aquél en el cual interesan más los procedimientos y técnicas internas que las necesidades de los clientes.

- *Hay que hacer el trabajo bien, sin defectos y sin tener que repetir o anular operaciones.* La satisfacción del cliente va ligada directamente a la eficiencia y a la eficacia. Es decir, que no se

rehacen trabajos, que se emplean correctamente los recursos, que se hacen bien las cosas. Al mismo tiempo, se hacen las cosas correctas que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- *La calidad es asunto de todos.* La calidad es un producto de la contribución conjunta de todas las áreas de la organización. Por ello, el DRH tiene que actuar como impulsor de la colaboración por medio de equipos interfuncionales de trabajo. En este sentido, los responsables de RH pueden servir de ejemplo de cooperación interdisciplinaria para el resto de la organización, promoviendo acciones de planificación conjunta del trabajo y manteniendo un contacto constante con sus clientes.

- *Participación de los empleados en las decisiones y desarrollo del trabajo en equipo.* Para promover la adopción de estos principios en toda la organización, el DRH debe probar con su propio ejemplo que funcionan, fomentando una cultura de trabajo en equipo y dando a sus empleados responsabilidad, autonomía y participación en la toma de decisiones.

- *Mejora continua como principio de actuación en todas las actividades.* La acumulación de mejoras a lo largo del tiempo es una vía segura de evolución en el camino de la calidad total en la GRH. Dado que los requerimientos de los clientes van cambiando, sólo mediante la mejora continuada se puede mantener una posición de competitividad.

De esta manera, una vez que el DRH ha hecho de la calidad su forma de vida, aplicándose a sí mismo los principios y valores de la GCT, y conformándose como una empresa orientada a su mercado, está en capacidad de desempeñar

un papel fundamental en el desarrollo de la calidad en el resto de la empresa. El DRH puede tener un impacto significativo en la calidad de toda la empresa actuando a través de áreas como:

- El reclutamiento y la selección.
- La formación y el desarrollo profesional.

### **Conclusiones**

Entre la Gestión de la Calidad Total y la Gestión de Recursos Humanos existe una relación de complementariedad que hace posible que ambos enfoques se enriquezcan mutuamente. Así, mientras que la GCT ayuda a la GRH a orientar su acción hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y hacia una mayor sistematización de su trabajo, la GRH ayuda a que la GCT no pierda de vista el papel que juegan los componentes humanos en la calidad de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización.

En este proceso de alimentación recíproca, los elementos que presentan más dificultades para ser incorporados efectivamente en el trabajo cotidiano de las organizaciones que adoptan el

- El desarrollo de los sistemas de evaluación.
- El desarrollo del sistema de remuneración.
- La mejora de la calidad de la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- El desarrollo de la comunicación en la empresa.

sistema de GCT son los que se relacionan con la reorganización del poder para tomar decisiones sobre la planificación y la ejecución del trabajo, es decir, los que requieren de una mayor inversión en el desarrollo de las competencias de las personas y en la reorientación de la cultura organizacional.

En consecuencia, las áreas responsables de elaborar y ejecutar las líneas de actuación de la gestión del trabajo en las organizaciones han de saber responder a los retos que les presenta la GCT; y esto, al mismo tiempo, constituye una oportunidad de oro para desarrollar prácticas de excelencia y reforzar su capacidad de generar valor para toda la organización.



## Notas

1. The New Economics for Industry. Government and Education (1993), MIT.
2. En Nicaragua varias empresas han implantado sistemas de aseguramiento de la calidad o están en proceso de implantación.
3. La palabra autocontrol es una de las varias traducciones que se ha dado en español a la expresión inglesa empowerment. Se ha traducido también como apoderamiento y delegación de autoridad.
4. Las cifras en este sentido varían entre el 95% que formula Deming y entre el 80 y el 90% de Juran.
5. Consideramos significativa al respecto la definición de Peters y Austin (1994:98), según la cual: la calidad es ante todo una cuestión de atención a los demás, de las personas, de coherencia, de contacto humano y de reacciones viscerales... No es cuestión de técnica.
6. Sobre esta concepción de los empleados como clientes internos de la organización se plantea el enfoque de la GRH conocido como marketing interno. En él se aboga por la aplicación de los principios del marketing a la GRH, de manera tal que el área responsable de estas funciones actuaría como una empresa dentro de la organización cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Esto reflejaría también la influencia de la GCT en la función de recursos humanos.
7. "...cuando se trata de productos, la calidad va ligada al proceso de elaboración, el cual tiene que ser acabado y consistente con la naturaleza intrínseca y el potencial de los materiales que lo componen. Para las personas, la calidad se refiere (...) al desarrollo de acciones acordes con la naturaleza y el potencial único de los humanos. El gran potencial de las personas se encuentra en el continuo desarrollo del intelecto y el carácter a lo largo de toda su vida" (Schoengrund, 1996:82).
8. Las limitaciones del enfoque de marketing interno aplicado a las relaciones de empleo aparecen cuando se pretende equiparar la situación del cliente externo de la empresa con la del cliente interno. Es obvio que en las condiciones del mercado de empleo, el cliente interno-empleado, salvo en casos concretos y especiales, pocas veces se halla en la situación de poder elegir entre los productos (empleos) de empresas diversas, como puede hacerlo el cliente externo. Lo más común es que sus opciones, a la hora de decidir dónde trabaja y en que condiciones, sean mucho más escasas.

## Bibliografía

- ARMSTRONG, M. (1991), Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa, Bogotá, Fondo Editorial Legis, 266 pp. (Traducción de *A Handbook of Human Resource Management*, 1990).
- AUBERT, N; DE GAULEJAC, V. (1993), El coste de la excelencia, Barcelona, Ediciones Paidós, 285 pp. (Traducción de *Le cout de l'excellence*, (1991).
- BOWEN, D.E.; LAWLER III, E.E. (1992), *Total quality-oriented human resource management*, Organizational Dynamics, Vol. 20, No. 4, Spring, pp. 29-41.
- BLYTON, P.; TURNBULL, P. (1992), *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage Publications, 270 pp.
- BROCKA, B. ; BROCKA, M. S. (1994), Gerenciamento da qualidade, Sao Paulo, Makron Books, 427 pp. (Traducción de *Quality Management. Implementing the Best Ideas of the Masters*, 1992).
- BROWN, A. (1994), TQM: *implications for training*, Training for Quality, Vol. 2, No. 3, pp. 4-10.
- CARBALLO, R. (1999), Innovando en la empresa, Barcelona, Gestión 2000 - AEDIPE
- CARDY, R.; DOBBINS, G.; CARSON, K. (1995), TQM and HRM: *improving performance appraisal research*, US, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 12, 106-115.

- CASTLE, J. (1996), *An integrated model in quality management: Positioning TQM, BPR and ISO 9000*, The TQM Magazine, Vol. 8, No. 5, pp. 7-13.
- CASTRO, M.S. (1998) La gestión de recursos humanos en el marco de la calidad total, Encuentro, No. 47, pp. 54-67.
- CASTRO, M. S. (1999), La gestión de recursos humanos en el contexto de la empresa con calidad total, Córdoba, España, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, ISBN 84-7801-537-X.
- CLUTTERBUCK, D.; DEARLOVE, D. (1995), Cómo aumentar el prestigio. Marketing de la función de recursos humanos, Barcelona, Gestión 2000, 192 pp.
- COLLINS, B. (1991), *Internal marketing: a new perspective for HRM*, European Management Journal, Vol. 9, No. 3, pp. 261-270.
- CROSBY, P. (1980), *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*, New York, New American Library.
- CROSBY, P. (1993), Completeness (plenitud). Calidad total para el siglo XXI, México, McGraw Hill, 275 pp
- DEAN, J.; BOWEN, D. (1994), *Managing theory and total quality: Improving reserach and practice through theory development*, Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- DE CENZO, A.; ROBBINS, S. (1994), *Human Resource Management. Concepts and Practices*, 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 632 pp.
- DEMING, W. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 391 pp.
- DROIN, R. (1993), *La calidad con la sonrisa*, Bilbao, Ediciones Deusto, 204 pp. (Traducción de *La qualité avec le sourire*).
- EDINBORO, R.; PALMER, R. (1994), *It was a great idea*, TQM Magazine, Vol. 6, No. 6, pp. 49-56.
- EVANS, J.; LINDSAY, M. (1996), *The Management and Control of Quality*, third edition, Minneapolis, West Publishing Company.
- FEIGENBAUM, D. (1983), *Total Quality Control*, New York, McGraw Hill.
- FERKETISH, B.; HAYDEN, J. (1992), *HRD and quality: The chicken or the egg*, Training and Development, Vol. 46, No. 1, pp. 39-42.
- FITZ-ENZ, J. (1992), *El valor añadido por la dirección de recursos humanos*, Bilbao, Ediciones Deusto, 340 pp.
- FLOOD, R.L. (1993), *Beyond TQM*, England, John Wiley & Sons, 303 pp.
- FOWLER, A.; WIBBERLEY, M. (1992), *Two routes to quality*, Personnel Management, November, pp. 30-32.
- GARCIA ECHEVARRIA, S.; LATTMAN. Ch (1992), *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*, Madrid, Díaz de Santos, 448 pp.
- GARON, G. (1997), *Las organizaciones inteligentes ante la incertidumbre*, Capital Humano, No. 106, pp. 48-53.
- GASCO, M.; RABASSA, N. (1997), *Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: el marketing interno*, Capital Humano, No. 104, pp. 56-61.
- GOHARRIZ, K. (1993), *La calidad en la empresa*, Madrid, Harper & Lynch, 132pp.
- GOMEZ MEJIA, L.; BALKIN, D.; CARDY, R. (1997), *Gestión de los recursos humanos*,



- Madrid, Prentice Hall, 623 pp. (Traducción de *Managing Human Resources*, 1995).
- HACKMAN, R.; WAGEMAN, R. (1995), *Total Quality Management: empirical, conceptual and practical issues*, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 2, pp. 309-342.
  - HALES, C. (1994), *Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far*, Human Resource Management Journal, Vol. 5, No. 1, Autumn, pp. 50-71.
  - HILL, S.; WILKINSON, A. (1995), *In search of TQM*, Employee Relations, Vol. 17, No. 3, pp. 8-25.
  - HILL, F. (1997), *En route to TQM: organizational learning through quality circles*, Training for Quality, Vol. 5, No. 2, pp. 84-87.
  - HOLMES, G.; McELWEE, G. (1995), *Total Quality Management in higher education: how to approach HRM*, Australia, The TQM Magazine, Vol. 7, No. 6, pp. 5-10.
  - ILES, P.; JONHSTON, T. (1994), *Searching for excellence in second-hand clothes?*, Personnel Review, Vol. 6, No. 18, pp. 32-35.
  - IMAI, M. (1989), Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa, México, CEPESA.
  - ISHIKAWA, K. (1983), Guide to Quality Control, 2nd edition, Hong Kong, Asian Productivity Organization.
  - JOINER, B (1994), Fourth Generation Management. The New Business Consciousness, USA, McGraw-Hill, 289 pp.
  - JURAN, J. (1990), Juran y la planificación para la calidad, Madrid, Díaz de Santos.
  - JURAN, J. (1990), Juran y el liderazgo para la calidad, Madrid, Díaz de Santos.
  - JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) (1996), The Deming Prize Guide for Overseas Companies, Tokio, 57 pp.
  - KAMOCHE, K. (1991), *HRM: a multiapproachatic analysis*, Personnel Review, Vol. 20, No. 4, pp. 3-14
  - KOCHAN, Th.; HOFFER GITTEL, J.; LAUTSCH, B. (1995), *Total quality management and human resource systems: an international comparison*, The International Journal of Human Resource Management, 6:2 May, pp. 201-222.
  - KRAVETZ, D. (1994), La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial, Barcelona, EDSA, 210 pp. (Traducción de *The Human Resource Revolution*).
  - LABOUCHEIX, V. -dir- (1992), Tratado de la calidad total, Madrid, Ciencias de la Dirección, tomo 1, 377 pp; tomo 2, 313 pp. (Traducción de *Traité de la Qualite Totale*, 1990).
  - LAMMERMYER, H. (1991), *Human relationships -the key to total quality management*, Total Quality Management, Vol. 2, No. 2, pp. 175-180.
  - LOCK, D. -ed- (1994), Gower Handbook of Quality Management, Second edition, Hampshire, England, Gower Publishing, 790 pp .
  - LOMAS, Laurie (1995), *Quality Management. A question of culture*, UK, Journal of European Business Education, Vol. 4, No. 2, May, pp. 86-92.
  - MABEY, Ch.; SALAMAN, G. (1995), Strategic Human Resource Management, Oxford, UK, Cambridge, USA, Blackwell, 502 pp.
  - McCABE, D.; LEWIN, D. (1992), *Employee voice: a human resource management perspective*, USA, California Management Review, Vol. 34, No. 3, Spring, pp. 112-123.
  - MANZ, C.; STEWART, G (1997), *Attaining flexible stability by integrating TQM and sociotechnical systems theory*, Organization Science, Vol. 8, No. 1, pp. 59-70.

- MILLS STEEPLES, M. (1992), *The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award*, USA, ASQC Quality Press, 383 pp.
- MINER, J.; CRANE, D. (1994), *Human Resource Management. The Strategic Perspective*, New York, Harper Collins College Publishers, 712 pp.
- MUNRO FAURE & MUNRO FAURE (1992), *Implementing Total Quality Management*, London, UK, Pitman Publishing, 304 pp.
- OMACHONU, V.; ROSS, J. (1995), *Principios de la calidad total*, México, Editorial Diana, 386 pp.
- ORDOÑEZ, M.A. (coord.) (1995), *Nueva gestión de los recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000-Asociación Española de Directores de Personal, 416 pp.
- PALMER, G.; SAUNDERS, J. (1992), *TQM and HRM: comparisons and contrasts*, Asia Pacific Journal of Human Resources Management, Vol. 30, pp. 67-78.
- PERSICO, J.; McLEAN, G. (1994), *The evolving merger of sociotechnical systems quality improvement theories*, Human Systems Management, Vol. 13, No. 1, pp. 11-18.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence*, London, Harper and Row.
- PETERS, T.; AUSTIN, N. (1987), *A Passion for Excellence*, Glasgow, Fontana.
- PETERS, T. (1993), *Reinventando la excelencia. El management liberador*, Barcelona, Ediciones B.
- RAO et al. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, USA, John Wiley & Sons, 630 pp.
- REEVES, C.; BEDNAR, D. (1994), *Defining quality: alternatives and implications*, The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
- SCHOENGRUND, C. (1996), *Aristotle and Total Quality Management*, Total Quality Management, Vol. 7, No. 1, pp. 79-91.
- SCHULER, R.; HARRIS, D. (1991), *Deming quality improvement: Implications for human resource management as illustrated in a small company*, Human Resource Planning, Vol. 14, No. 3, pp. 191-207.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. (1995), *TQM: desarrollos avanzados*, Madrid, TGP Hoshin, 566 pp. (Traducción de *A New American TQM*, 1993).
- SHINGO, S. (1986), *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka Yoke System*, Standford, Connecticut, Productivity Press.
- SIMMONS, D.; SHADUR, M.; PRESTON, A. (1995), *Integrating TQM and HRM*, Employee Relations, Vol. 17, Iss. 3, pp. 75-86.
- SMILANSKY, J. (1997), *The New HR*, UK, Thomson Business Press, 124 pp.
- SNAPE, E. et al. (1995), *Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls*, Employee Relations, Vol. 17, No. 3, pp. 42-51.
- STOREY, J. (1995), *Human Resource Management. A Critical Text*, London, Routledge, 399 pp.
- SWEHART, W. (1997), *Control económico de la calidad de productos manufacturados*, Madrid, Díaz de Santos, 471 pp. (Traducción de *Economic Control of Manufactured Products*, 1980; 1ª publicación 1931).
- TAGUCHI, G. (1986), *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*, Tokyo, Asian Productivity Organization.
- TORRINGTON, D.; HALL, L. (1998), *Human Resource Management*, 4th edition, Hemel



Hempstead, Prentice Hall Europe, 716 pp.

-TOWERS, B. (1992), *The Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Blackwell Publishers, 442 pp.

-WARNER, M. (1994), *Japanese culture, western management: Taylorism and human resources in Japan*, *Organization Studies*, Vol. 15, No. 4, pp. 509- 533.

-WILKINSON, A.; WILLMOTT, H. (1995), *Making Quality Critical*, London, International Thomson Business Press.

-WILKINSON, A. et al (1997), *Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice*, *Organization Studies*, Vol.18, No. 5 pp. 799-819.

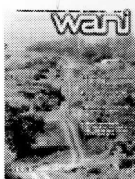
## OTRAS PUBLICACIONES PERIÓDICAS DE LA UCA



**Envío.** Es una revista de análisis político y de estudios socio-económicos. Posee un enfoque predominantemente nacional (Nicaragua) y regional (México, Centroamérica y el Caribe), pero aborda con regularidad temas sobre el nuevo orden internacional y ecología. Aparece cada mes y se publica en español, inglés e italiano. Dirección: Revista Envío. Apdo. postal A-194, Managua, Nicaragua. Tel: (505) 278-2557 / 277-4888. Fax: (505) 277-2583. E-mail: [envio@ns.uca.edu.ni](mailto:envio@ns.uca.edu.ni)



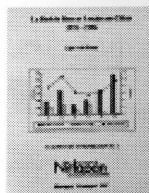
**Revista de Historia.** Es una publicación semestral del Instituto de Historia de Nicaragua y Centroamérica (IHNCA). Difunde los resultados de las investigaciones sobre la historia de Nicaragua y la región centroamericana realizadas por sus propios investigadores o por historiadores de otras instituciones nacionales o extranjeras. Dirección: Instituto de Historia de Nicaragua y Centroamérica. Apdo. postal C-186, Managua, Nicaragua. Tel: (505) 278-7317 / 278-7348. Fax: (505) 278-7342. E-mail: [ihn@ns.uca.edu.ni](mailto:ihn@ns.uca.edu.ni)



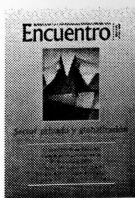
**Wani.** Es una revista especializada en la Costa Atlántica de Nicaragua. Sus artículos abordan el estudio de la sociedad, la cultura, la economía, la historia y los recursos naturales del caribe nicaragüense. Es una publicación trimestral editada por el Centro de Investigación y Documentación de la Costa Atlántica (CIDCA). Dirección: CIDCA. Apdo. postal A-189, Managua, Nicaragua. Tel.: (505) 278-0854 / 278-4930. Fax: (505) 278-4089. E-mail: [cidca@ns.uca.edu.ni](mailto:cidca@ns.uca.edu.ni)



**Taller de Historia.** Aparece dos veces al año. Es editada por el Instituto de Historia de Nicaragua y Centroamérica (IHNCA). Contiene textos y materiales bibliográficos destinados a servir de apoyo pedagógico a la enseñanza de la historia en las instituciones de Educación Superior. Dirección: Instituto de Historia de Nicaragua y Centroamérica. Apdo. postal C-186, Managua, Nicaragua. Tel.: (505) 278-7317 / 278-7348. Fax: (505) 278-7342. E-mail: [ihn@ns.uca.edu.ni](mailto:ihn@ns.uca.edu.ni)



**Cuadernos de investigación de Nitlapán.** Recogen los resultados de las investigaciones realizadas por el Instituto Nitlapán. Es una publicación de carácter monográfico, especializada en temas económicos. Dirección: Instituto Nitlapán. Apdo. postal A-242, Managua, Nicaragua. Tel.: (505) 278-0627/28 y 278-1343/44. Fax: (505) 267-0436. E-mail: [cedoc@ns.uca.edu.ni](mailto:cedoc@ns.uca.edu.ni)



**Revista Encuentro.** Fundada en el año de 1968, *Encuentro* es una publicación trimestral de la Universidad Centroamericana (UCA) de Managua, cuya edición está a cargo de la Dirección de Investigación de esta misma universidad. Es una revista con un perfil académico y científico, destinada a investigadores, profesores y estudiantes de la educación superior. Los artículos expresan las opiniones de sus autores y no necesariamente la posición editorial de la revista. Su contenido puede ser reproducido, citando la fuente y enviando copia de lo publicado a la Dirección de *Encuentro*. Solicitar información a: Tel.: (505) 278 3923 al 3927. Fax.: (505) 267 0106. E-mail: [ucapubli@ns.uca.edu.ni](mailto:ucapubli@ns.uca.edu.ni). Apdo. Postal N° 69, Managua, Nicaragua.



